

أثـــر تـدقـيـق الـمـوارد الـبـشـريـة على الـفـاعـلـيـة الـمـنـظمية

دراسـة مـيـدانـيـة في قـطـاع الاتـصـالات الاردنـيـة

إعداد

منـذر حـسـن محمـد الـدبـس

المشرف

د. مـروان محمد عبد الـنـسـور

أسـتـاذ مـشـارك

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

١٢ـ نوفمبر ـ ٢٠١٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠١٢/١٢/٢٦.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
١. د. مروان محمد عبد النسور، (رئيساً) استاذ مشارك، إدارة الإنتاج	....
٢. أ. د. أكثم عبدالمجيد الصرايرة، (عضواً) استاذ دكتور، إدارة عامة/ السلوك التنظيمي	....
٣. د. عاطف صالح العدوان، (عضواً) استاذ مشارك، إدارة الاعمال	....
٤. د. أحمد علي صالح، (ممتحن خارجي) استاذ مشارك، إدارة إستراتيجية/ ادارة الموارد البشرية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب **منذر حسن محمد الدبس** الموقع أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "**أثر تدقيق الموارد البشرية على الفاعلية المنظمية دراسة ميدانية في قطاع الإتصالات الأردنية**" بإشراف **الدكتور مروان محمد عبد النسور** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: منذر حسن محمد الدبس

التوقيع:

الإهداء

أهدي ثمرة عملي

إلى خير البرية..

معلم البشرية..

منقذ الإنسانية..

إلى من بُعِثَ هدايةً و رحمةً للعالمين..

إلى رسول الحق حبيبي محمد ﷺ ... طاعةً وإكراماً

إلى رمز المحبة والعطاء.. أُمي الحنونة

إلى رمز القوة والأمان.. أبي العزيز

إلى فخري وسندي.. رفيقة دربي الغالية

جزاكم الله خيراً

الباحث

منذر حسن الدبس

شكر وعرفان

الْحَمْدُ للهِ حَمْداً كثيراً طَيباً مُبَاركاً
كَمَا يَنْبَغِي لِجَلالِ وَجْهِكَ وَلِعَظِيمِ
سُلْطَانِكَ
لِمَا وفقني في إتمام عملي هذا

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم و ساعد في إنجاز هذا العمل.

و أخص بالذكر الدكتور الفاضل مروان النسور لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة والدكتور الفاضل فراس الشلبي، لما قدماه ليَّ من دعم وتوجيهات قيمة وكرمهما على بعلمهما و وقتهما الثمين لإتمام هذه الرسالة.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



الملخص

أثـر تـدقـيق المـوارد الـبشـرية على الـفاعـلـيـة الـمـنـظمية
دراسـة مـيـدانـيـة في قـطـاع الاتـصـالات الاردنـيــة

إعداد

منـذر حـسـن محـمـد الـدبـس

إشراف

الدكتور مـروان محمد عبد النـسـور
أسـتــاذ مـشــارك

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار علاقة الأثر بين تدقيق الموارد البشرية بعناصره الثلاثة (التحليل، التصميم، الإختيار) والفاعلية المنظمية المتمثلة بالعناصر الخمسة (النمو، الجودة، الإنتاجية، رضا العاملين، قناعة العميل) في شركات قطاع الإتصالات الأردنية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية في الشركات المبحوثة. وتم تطوير إستبانه كأداة لجمع البيانات حيث تمتعت بنسبة قبول وثبات عالية، وتم توزيع (١٦٠) إستبانه على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم إسترداد (١٥٤) إستبانه، وبلغ عدد الإستبانات المستبعدة ١٢ إستبانه، وذلك لعدم صلاحيتها، وعليه كان العدد الفعلي للإستبانات الخاضعة للتحليل (١٤٢) إستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات، أهمها:

١. أتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية في الشركات المبحوثة، ذلك حسب ما أشارت اليه معاملات الإرتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٢. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لتدقيق الموارد البشرية بعناصره (التحليل، التصميم، الإختيار) في عناصر الفاعلية المنظمية جميعها (النمو، الجودة، الإنتاجية، رضا العاملين، قناعة العميل).

٣. إمتازت الشركات المبحوثة بتقديم خدمات لعملائها بجودة عالية تلبي رغبات وحاجات العملاء وذلك من خلال حرص الشركة على وجود أفراد لديها بمهارات عالية تجعلهم قادرين على تحقيق رضا العميل بشكل مستمر.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من الإستنتاجات المبنية على النتائج والتحليل، قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها:

١. ضرورة تبني مفهوم تدقيق الموارد البشرية في إدارة المنظمات التي بدورها تحقق الفاعلية المنظمية من خلال طرق عده منها: عقد دورات تدريبية.

٢. تبني متخذي القرار عملية تدقيق الموارد البشرية كمصدر للمعلومات يتم الحصول من خلاله على معلومات مرتبطة تفيدهم في عملية اتخاذ القرار.

٣. يقدم الباحث بعض المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية:

أ. تنفيذ دراسة مماثلة مع توسيع عناصر تدقيق الموارد البشرية لتشمل سياسات الموارد البشرية ، التدريب والتطوير، التخطيط الوظيفي و الصحة والسلامة.

ج. إجراء دراسة عن تدقيق الموارد البشرية وأثره في زيادة الحصة السوقية.

الفصـــــــــــــــل الأول

الإطـــــــــار العـــــــــام

أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة التي تشكل المحرك الرئيسي لها لقيادتها نحو تحقيق أهدافها، لذلك فإن تدقيق الموارد البشرية المتمثل في رصد وجمع المعلومات وتقييمها وتحليلها ثم وضع خطط العمل باتَ مهمة ضرورية لمعرفة مدى مساهمة هذه الموارد في تحقيق الفاعلية المنظمية.

وشأنها شأن العديد من الشركات على مستوى العالم أولت شركات الإتصالات الأردنية أهمية كبيرة للمورد البشري بإعتباره المورد الأهم في عملية الإنتاج ومن ثم في تحقيق الفاعلية في الأداء الذي ينعكس على إستمرارها وبقاءها في ظل التنافس المحموم الذي يشهده هذا القطاع. إلا أنه ورغم هذا الإهتمام لم تصل تلك المنظمات إلى الحدود المثلى في الربط ما بين تدقيق الموارد البشرية، كواحدة من أهم النشاطات التي تمكنها من توفير المورد البشري الكفؤ والمؤهل، والفاعلية المنظمية كسبب رئيس للبقاء والإستمرار. وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث في إيجاد حلول للمشكلة التي تتلخص بالعبارة الآتية:

"ما علاقة تدقيق الموارد البشرية وتحقيق الفاعلية المنظمية في شركات قطاع الإتصالات الأردنية"

والتي تنبثق عنها الاسئلة الفرعية التالية:

١- هل تمتلك إدارة الشركات المبحوثة تصوراً واضحاً عن مفهوم تدقيق الموارد البشرية، وما مستوى تدقيق الموارد البشرية في تلك المنظمات؟

٢- ما مستوى الفاعلية المنظمية للشركات المبحوثة؟

٣- ما طبيعة العلاقة والأثر ما بين تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تنفرد هذه الدراسة بأهمية مميزة كونها الدراسة الأولى في العالم العربي التي تربط بين تدقيق الموارد البشرية كمتغير مستقل والفاعلية المنظمية كمتغير تابع، حيث أنه تم من خلال هذه الدراسة إختبار أثر تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) في الفاعلية المنظمية (النمو، الجودة، الإنتاجية، رضا العاملين، قناعة العميل)؛ مما يتيح لهذه الدراسة لتمثل مرجعاً للدراسات المستقبلية في هذه المجال.

الأهمية الميدانية

تنبع الأهمية الميدانية لهذه الدراسة من أهمية المورد البشري نفسه الذي يعتبر إساس نشأة جميع المنظمات مهما أختلف حجمها أو نشاطها، وأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها؛ وعليه فإن تدقيق وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة له تأثير مهم على أداء المورد البشري وإنجازه، وبالتالي أداء هذه الشركات وفاعليتها.

الأهمية الإقتصادية

تكمن الأهمية الإقتصادية لهذه الدراسة بأهمية القطاع المبحوث حيث أنه من أهم القطاعات المؤثرة في الإقتصاد الوطني، كما أن هذا القطاع يوفر الآلاف من فرص العمل للأردنيين مما يساعد في دفع عجلة التنمية الإقتصادية في المملكة.

ثالثاً: أهداف الدراسة ومبرراتها

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر تدقيق الموارد البشرية على الفاعلية المنظمية في شركات قطاع الإتصالات الأردنية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف مفهوم تدقيق الموارد البشرية ومفهوم الفاعلية المنظمية وتأطيرهما نظرياً.
- الربط بين تدقيق الموارد البشرية (Human Resources Audit) والفاعلية المنظمية (Organizational Effectiveness).
- إختبار العلاقة بين تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية في شركات قطاع الإتصالات الأردنية.
- التوصل إلى استنتاجات التي يمكن أن يكون لها دور في تحقيق الفاعلية المنظمية من خلال تدقيق الموارد البشرية.
- تقديم توصيات من شأنها أن تساهم في تطوير عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الفاعلية المنظمية.

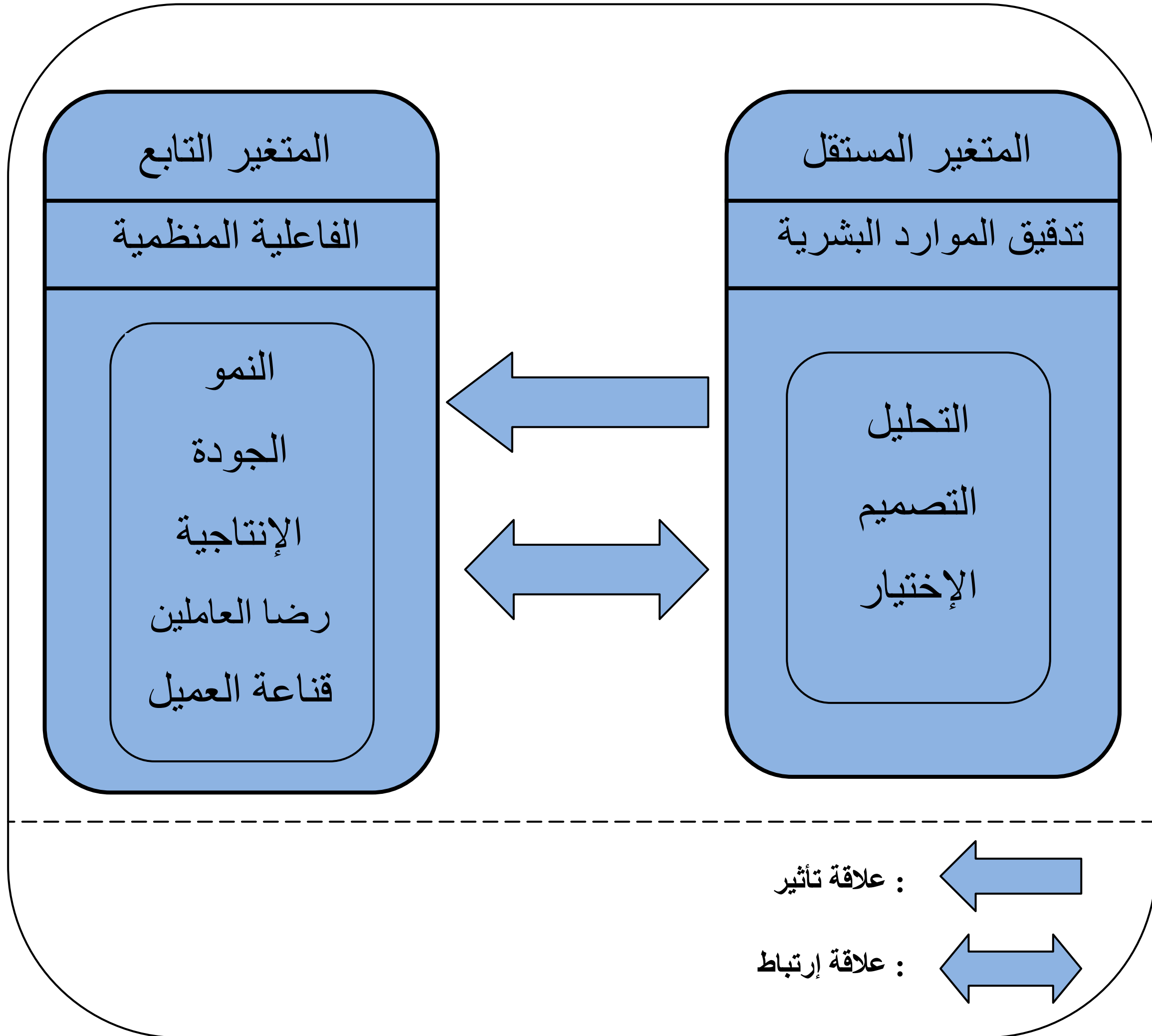
رابعاً: نموذج الدراسة

يُظهِر نموذج الدراسة الموضح بالشكل (١) وجود متغيريين هما: المتغير المستقل (تدقيق الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الفاعلية المنظمية)، حيث يتضمن كل متغير على مجموعة من المتغيرات الفرعية. وتتمثل اسباب إختيار هذه المتغيرات الفرعية بالآتي:

١. المتغيرات التي تضمنها النموذج معبرة عن إتفاق أكثر الباحثين في هذا المجال.

٢. إحتوت المتغيرات الرئيسة التي وردت في صيغة النموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة لدى الشركات المبحوثة.

٣. القناعة التي توافرت لدى الباحث بأهمية هذه المتغيرات.



الشكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

ويقوم النموذج على وجود علاقة تأثير وارتباط مباشرة بين المتغير المستقل (تدقيق الموارد البشرية) ومتغيراته الفرعية، في المتغير التابع (الفاعلية المنظمية).

ويكمن سبب اختيار عدد قليل من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل قلة الدراسات السابقة لموضوع تدقيق الموارد البشرية. حيث أنه وبعد مسح الأدبيات أعتمد الباحث في تصميم نموذج الدراسة على اتفاق أكثر الباحثين حول هذه المتغيرات الفرعية.

خامساً: الدراسات السابقة

دراسة (Tudor Pendiuc، ٢٠٠٩).

بعنوان: تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات العامة.

"Human Resources Audit in Public Institutions"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية في المؤسسات العامة من خلال بحثه في الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى:

- أنه ينبغي على الإدارة العليا التأكد من وضع عملية كفؤة و فعالة لتدقيق الموارد البشرية وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف في الإدارة.
- وأنه يجب أن تكون هذه العملية بمثابة أداة لتقييم أي عملية أو نشاط في المؤسسة.
- أن تدقيق الموارد البشرية يُقيّم كفاءة و فاعلية المنظمة وبالتالي فإن عملية التدقيق تعتبر وسيلة مستقلة للحصول على أدلة موضوعية وحقائق للتأكد من إنجاز المتطلبات.
- أن تدقيق الموارد البشرية عبارة عن نشاط لتقييم درجة مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف المنظمية وذلك من أجل تحسين جودة إدارة الموارد البشرية.
- أن تدقيق الموارد البشرية يزود الإدارة بالمعلومات المهمة حول نشاط عملية التحسين المستمر والذي يعتبر وسيلة لتطوير المنظمة.

دراسة (Eleni Costea، ٢٠٠٤).

بعنوان: تحديات إدارة الموارد البشرية تجاه الفاعلية المنظمية: دراسة مقارنة في جنوب الإتحاد الأوروبي.

"The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU"

هدفت هذه الدراسة لإختبار تحديات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير، الكفاءة والمرونة، وعلاقات الموظفين وأثرها على مقاييس الفاعلية المنظمية المتمثلة في الإنتاجية، الربحية، و جودة الخدمة في دول جنوب الإتحاد الأوروبي وهي: ايطاليا، البرتغال، إسبانيا، اليونان، قبرص وذلك بالإعتماد على معلومات مُجمّعة عن طريق شبكة أبحاث كرانفيلد بإستخدام الإستبانه كأداة لجمع المعلومات، ثم تحليل هذه المعلومات وفحصها بإستخدام (t-test)، لتتوصل الدراسة إلى:

- عندما تُمارس إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح، فإن عمل وجهد الموظفين يصبح أكثر كفاءة وأعلى قيمة للمنظمة، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى فعالية منظمية طويلة الأجل.
- أداء المنظمة مرتبط بطريقة إدارة الموارد البشرية والتي ترتبط بشكل مباشر بالتحديات المذكورة.
- توجد علاقة إحصائية بين كل من تحديات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية في منظمات جنوب الإتحاد الأوروبي.

- لا توجد علاقة إحصائية بين كل من تحديات إدارة الموارد البشرية والربحية في منظمات جنوب الإتحاد الأوروبي.
- لا توجد علاقة إحصائية بين كل من تحديات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في منظمات جنوب الإتحاد الأوروبي.
- العلاقة بين تحديات إدارة الموارد البشرية والفاعلية المنظمية ليست قوية، لأن مقياس الإنتاجية المقياس الوحيد الذي له علاقة إحصائية مع تحديات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Marin Costel، ٢٠٠٨).

بعنوان: المعايير والمستويات الرئيسية لتدقيق الموارد البشرية.

" The Main Parameters and Levels of Human Resources Audit"

هدفت هذه الدراسة لتوفير إطار نظري حول عملية تدقيق الموارد البشرية من خلال بحثه الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى:

- الهدف الرئيسي من تدقيق الموارد البشرية هو تحسين أداء الموظفين والرضا الوظيفي.
- الغرض من تدقيق الموارد البشرية هو التأكيد على نقاط القوة والضعف في نظام الموارد البشرية غير الربحي.
- يشير الباحث إلى أهمية المدقق وأعتباره عنصراً مهماً في عملية التدقيق.
- إن تدقيق الموارد البشرية يتطلب دراسة نظام الموارد البشرية داخل المنظمة على مختلف المستويات الهرمية.

- وإن نظـام المـوارد البشـرية يتطلـب تحلـيلاً للمـوارد البشـرية علـى المسـتويات الثلاثة: المستوى الإستراتيجي، الوظيفي، المتوسط.

دراسة (Jean-François Henri، ٢٠٠٤).

بعنوان: قياس الأداء و الفاعلية المنظمية: تجسير الفجوة.

"Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap"

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى تقـديم إطـار نظـري حـول نمـاذج الفاعليـة المنظميـة و نمـاذج قيـاس الأداء لسـد الفجـوة بينهمـا مـن خـلال البحـث فـي الأدبيـات الخاصـة بهـذا الموضوع وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى:

- تطـور نمـاذج الفاعليـة المنظميـة يعكـس منظـور بنـاء، فـي حـين تطـور نمـاذج قياس الأداء يعكس الصورة الواقعية للعملية.
- إنتقلـت نمـاذج قيـاس الأداء مـن النظـرة التحكميـة، حيـث يسـتند قيـاس الأداء فيهـا بشـكل رئيسـي علـى مقـاييس ماليـة، إلـى النظـرة الشـمولية التـي تقـوم علـى تدابير غير مالية.
- يعتبـر قيـاس الأداء عنصـراً مـن عناصـر دورة التخطـيط والسـيطرة مـن المنظـور التحكمـي. فـي حـين يعتبـر قيـاس الأداء بمثابـة عمليـة مسـتقلة مدرجـة ضـمن مجموعة من الأنشطة.

دراسة (Christopher Andrews، ٢٠٠٧).

بعنوان: تطوير وإجراء تدقيق إدارة الموارد البشرية: حالة دراسة لإحدى الجامعات الأسترالية.

"Developing and Conducting a Human Resource Management Performance Audit: Case Study of an Australian University"

هدفت هذه الدراسة لتقييم مساهمة أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، من خلال تقديم إطار نظري حول موضوع تدقيق أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى إطار عملي من خلال دراسة حالة جامعة كوينزلاند للتكنولوجيا في أستراليا بالإعتماد على المعلومات من إستبانة المعلومات المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى:

- يُعتبر تدقيق الأداء طريقة مناسبة لتقييم مساهمة أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- عملية تدقيق أداء إدارة الموارد البشرية تقدم مساهمة مهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة.
- تعتبر أنشطة تخطيط، إستقطاب، والإحتفاظ بالقوى العاملة من العوامل الرئيسية في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

دراسة (Malik et al، ٢٠١١).

بعنوان: "الفاعلية المنظمية: دراسة حالة قطاع الإتصالات والبنوك في الباكستان".

"Organizational Effectiveness: A Case Study of Telecommunication and Banking Sector of Pakistan"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر أداء الموظفين، تحفيز الموظفين، و البيئة المنظمية على الفاعلية المنظمية في قطاعي الإتصالات والبنوك. حيث أجريت هذه الدراسة في أربع مدن باكستانية وهي إسلام آباد، لاهور، جوجرانوالا، وفيصل آباد، وكان مجتمع الدراسة يتكون من عينة تتألف من ١٠٣ مستجيب ممن ملأوا الإستبانة الموزعة، وقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- هنالك علاقة هامة بين كل من أداء الموظفين، تحفيز الموظفين، والبيئة المنظمية مع الفاعلية المنظمية.
- إن رفع مستوى أداء الموظفين من شأنه التعجيل في تحقيق الفاعلية المنظمية.
- ان البيئة المنظمية الفعالة تعزز من فاعلية المنظمة.
- يتأثر أداء الموظفين بشكل مباشر بحوافزهم التي يحصلون عليها من إدارتهم بغض النظر عن طبيعة الحافز.
- عند رفع مستوى أداء الموظفين يصبح الموظفين على إستعداد للبقاء لأوقات إضافية لإنهاء العمل.
- عند رفع مستوى أداء الموظفين يصبح الموظفين أكثر ولاءً لإدارة المنظمة
- الرجال والنساء يؤدون بنفس المستوى بغض النظر عن إختلافهم الجنسي، ولكن الرجال هم الأكثر مساهمةً في الأنشطة القيادية.

دراسة (Ayanda and Sani، ٢٠١٠).

بعنوان: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والفاعلية المنظمية في القطاع العام: بعض الأدلة من دولة النيجر.

"Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in The Public Sector: Some Evidence from Niger State"

هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على فاعلية المنظمات في القطاع العام، من خلال فحص فرضيات الدراسة وذلك بإستهداف عينة مجتمع تتكون من ٢٥٥ شخص من الموظفين المدنيين في ثلاثين وزارة وهيئة في دولة النيجر، لجمع البيانات وتحليلها بواسطة تحليل الإرتباط والإنحدار المتعدد لتتوصل الدراسة إلى:

- تُمارس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل معتدل من قبل الوزارات والهيئات الحكومية في دولة النيجر.
- تتوافق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع أهداف الحكومة بشكل عام.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالتدريب والتطوير، التعويضات، نظام التخطيط الوظيفي، تطوير الإدارة التشغيلية، ومشاركة الموظفين تؤثر بشكل كبير على الفاعلية المنظمية في القطاع العام.
- ينبغي على الحكومة الإهتمام بشكل خاص بتدريب الموظفين الإداريين في أقسام المنظمة المختلفة على إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف التطوير.

- يؤثر نظام الإختيار على الفاعلية المنظمية بشكل سلبي على الفاعلية المنظمية في القطاع العام.
- عمليات التوظيف في القطاع العام تعتمد على "من تعرف" بدلاً من الإعتماد على الكفاءات والمهارات.
- توصي الدراسة بأنه يجب على الحكومة الأخذ بعين الإعتبار الفوائد الناتجة من تكامل وظائف الموارد البشرية في الوزارات مع الإستراتيجية العامة للحكومة.

دراسة (Aydin and Ceylan ،٢٠٠٩).

بعنوان: "هل لقدرة التعلم المنظمية أثر على الفاعلية المنظمية؟ بحث تحليلي لصناعة المعادن".

"Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry"

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر قدرة التعلم المنظمية على الفاعلية المنظمية من خلال تطوير نموذج لقياس العلاقة بين هذين المتغيرين بالإعتماد على إستجابة ٥٧٨ مستجيب، وتمت الدراسة في قطاع صناعة المعادن في تركيا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- يمكن لقدرة التعلم المنظمية تفسير ٦٥% من التفاوت الكلي للفاعلية المنظمية.
- قدرة التعلم المنظمية تُسرع من عملية التحول إلى منظمة مُتعلمة وينبغي إدراجها في جميع أنشطة سلسلة القيمة.

- رفع مستوى قدرة التعلم المنظمية يؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد لإستغلال فرص التعلم.
- تسهم قدرة التعلم المنظمية في زيادة مستوى الرضا عند الزبائن والموظفين معاً، التي بدورها تسهم في تحسين أداء المنظمة المالي.
- المنظمات التي تملك مستوى قدرة تعلم منظمية عالي ستواكب بشكل أفضل التطورات في هذا القطاع والتكيّف مع التكنولوجيا الحديثة في هذه الصناعة.

دراسة (Devarajan Dasa، ٢٠١١).

بعنوان: تدقيق الموارد البشرية.

"Human Resources Audit"

هدفت هذه الدراسة لتقديم إطار نظري عن تدقيق الموارد البشرية للتأكيد على أن أهداف تدقيق الموارد البشرية يحقق الفاعلية لقسم الموارد البشرية وللوظائفه وذلك من خلال بحثه في الأدبيات حيث توصلت الدراسة إلى:

- لا يجب النظر لتدقيق الموارد البشرية على أنه نشاط لمرة واحدة، بل يجب أن يكون بصورة منتظمة مع إعلام الموظفين بذلك قبل البدء بعملية التدقيق.
- يجب تنفيذ تدقيق الموارد البشرية من قبل أشخاص ذو قيمة و نزاهة ومعرفة عالية.
- يجب أن تكون توصيات المدقق موضوعية وغير متحيزة، وأن كانت كذلك فإنه يجب على المنظمة الإستعانة بإستشاريين خارجيين لتنفيذ التدقيق.

- ينبغي على الإدارة التأكد من وجود تدفق فعال للمعلومات على جميع المستويات في المنظمة.
- يجب على الإدارة أن تظهر إلتزامها تجاه تدقيق الموارد البشرية من خلال رسالتها ورؤيتها وسياستها.
- يساعد تقييم الموارد البشرية على تقييم دور ومساهمة وظائف الموارد البشرية في مجال التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة.

سادساً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها في مشكلة الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة، ليتم إختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات، على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية، ما بين تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) والفاعلية المنظمية.

وينشق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) والنمو.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) والجودة.

الفرضـية الفرعيـة الثالثـة: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) والإنتاجية.

الفرضـية الفرعيـة الرابعـة: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) ورضا العاملين.

الفرضـية الفرعيـة الخامسـة: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) وقناعة العميل.

سابعاً: التعريفات الإجرائية للدراسة

تدقيق الموارد البشرية

تـدقيق المـوارد البشـرية هـو مراجعـة منهجيـة لوظـائف المـوارد البشـرية، التوجـه الإسـتراتيجي، الهيكـل والمـوارد، الأنظمـة والإجـراءات، التكلفـة والقـدرات، وأخيـراً مساهمتها للمنظمة (Arun Sekhri، ٢٠١٠).

تـدقيق المـوارد البشـرية هـو الأداة الحيويـة التـي تسـاعد فـي تقيـيم مـدى فاعليـة وظـائف الموارد البشرية في المنظمة (.Magesh R، ٢٠٠٨).

ويقـدم الباحـث تعريفـه لتـدقيق المـوارد البشـرية علـى أنـه عمليـة علاجيـة ووقائيـة لتقيـيم حاضـر ومسـتقبل جميـع القضـايا المرتبطـة بـإدارة المـوارد البشـرية فـي المنظمـة، بهـدف التأكيد على مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.

الفاعلية المنظمية

يشير (القريوتي، ٢٠٠٦، ص١٠٤) إلى الفاعلية المنظمية بأنها "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم".

كما يشير (بنات، ٢٠٠٢، ص٦٥) إلى الفاعلية المنظمية على أنها" هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".

ويُعَّرِف هوج و أنتوني (Hodge & Anthony) الفاعلية المنظمية على أنها "الظرف الذي تستخدم فيه المنظمة حجماً محدوداً من الموارد تكون قادرة على تحقيق هدفها أو أهدافها الموضوعة والمقاسة بمجموعة معايير منتخبة" (الشلبي، ٢٠٠٥، ص٥٠).

الفصـــــــل الثانـــــــي

الإطـــــــار النظـــــــري

تـدقيق المـوارد

البـشـريـة

مقدمة

باتت الكثير من المنظمات تدرك بأن أكثر أصولها أهمية هي الموارد البشرية، الأمر الذي جعل هذه المنظمات تُقر بالحاجة لممارسة رقابة أفضل على هذه الأصول، لذلك نظرت هذه المنظمات إلى تدقيق الموارد البشرية كأداة قيمة لترسيخ الإنضباط والمساءلة بين أفراد الموارد البشرية (Dasa, 2011, p.96).

أولاً: مفهوم تدقيق الموارد البشرية وطبيعتها

Nature and Concept of Human Resources Audit

مقدمة

يقتبس مفهوم تدقيق الموارد البشرية مبدأه من مفهوم التدقيق في علم المحاسبة، حيث بدأ الباحثون بالربط بين المفهومين ليتم تقييم المسائل المتعلقة بالموارد البشرية بدلاً من تقييم وتدقيق الحسابات.

مفهوم تدقيق الموارد البشرية

يُمثل تدقيق الموارد البشرية بطبيعته أداة لتقييم أوضاع جميع أنشطة الموارد البشرية. ويمكن للمنظمات تبني عملية التدقيق لتكون عملية سنوية أو نصف سنوية أو عملية طارئه في حال ملاحظة أن أحدى مجالات أو أنشطة الموارد البشرية تعاني من قصور معين. ولكن يعتمد هذا على عدة عوامل منها حجم المنظمة، عدد العمال، طبيعة العمال ومهاراتهم، وخبرات ممارسي الموارد البشرية في المنظمة.

وعلى الرغم من أن غالبية الباحثين في موضوع تدقيق الموارد البشرية لم يُجمِعُوا حول تعريف محدد لمفهوم تدقيق الموارد البشرية، إذ يُقدم كل باحث تعريف محدد لتدقيق

الموارد البشرية ليصور الإطار النظري والمعايير و الخلفية الثقافية الخاصة بالباحث نفسه (Marin et al, 2009, p.78)، إلا أن معظم هذه التعاريف أقرت بشكل أو بأخر بأن مفهوم تدقيق الموارد البشرية جاء ليؤكد على مدى فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الموارد، بالإضافة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويوضح الجدول رقم (١) أهم التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون في مفهوم تدقيق الموارد البشرية.

جدول رقم (١): تعريفات الكتاب والباحثين لتدقيق الموارد البشرية

المؤلف	السنة	تعريف تدقيق الموارد البشرية
Mathis and Jackson	٢٠١١	هو جهود البحث الرسمية لتقييم الحالة الحالية لممارسات الموارد البشرية في المنظمة.
Arun Sekhr	٢٠١٠	هو مراجعة منهجية لوظائف الموارد البشرية، التوجه الإستراتيجي، الهيكل والموارد، الأنظمة والإجراءات، التكلفة والقدرات، وأخيراً مساهمتها للمنظمة.
Gupta S.	٢٠٠٩	هو التقييم المنهجي للتميز في الخدمة لمنظمة ما.
Magesh R.	٢٠٠٨	هو الأداة الحيوية التي تساعد في تقييم مدى فاعلية وظائف الموارد البشرية في المنظمة.
Mirza Biag	٢٠٠٧	هو التقييم الشامل لضبط الجودة على أنشطة الموارد البشرية، والذي يساند بشكل جوهري في تحقيق إستقرار مستقبل المنظمة.
K. Aswathappa	٢٠٠٥	هو الأداة التي تساعد في تقييم فعالية وظائف الموارد البشرية في المنظمة.
I.G. Odegov and T.V. Niconova	٢٠٠٤	هو الخبرة الدورية لإدارة الموارد البشرية في التعامل مع رصد البيانات، جمعها، وتحليلها وتقييم كفاءة المنظمة في إستخدام الموارد البشرية من أجل تحسين أداء عمل الموظفين ورضاهم بشكل مستمر.

هو تقييم شامل ومفتوح للعمليات الإدارية صُمِّمَ ليساعد الإدارة لإيجاد سبل لتحسين تلك العمليات.	٢٠٠٣	Secord, Hugh
هو عملية فحص السياسات، والإجراءات، والتوثيق، والأنظمة والممارسات المتعلقة بوظائف الموارد البشرية في المنظمة.	٢٠٠٢	Bill Coy
هو أحد أنواع التدقيق الوظيفي الذي يهدف لتشخيص، وتحليل، والسيطره وتقديم التوصيات داخل حدود كل مجال وظيفي في المنظمة	٢٠٠٢	Olalla and Castillo
هو تقييم الموارد البشرية لوظيفة معينة.	٢٠٠٠	Schuler et al
هو عملية التحقيق والتحليل والمقارنة التي تحاول أن تعبر عن فعالية وظائف الموارد البشرية.	١٩٩٦	Jack Phillips
التقييم المنتظم لنقاط القوة، القيود، والإحتياجات التنموية للموارد البشرية الحالية في المنظمة في سياق الإداء التنظيمي.	١٩٨٧	Flamholtz,

المصدر: من إعداد الباحث.

ويُعرِّف الباحث تدقيق الموارد البشرية على أنه **عملية علاجية ووقائية لتقييم حاضر ومستقبل جميع القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة، بهدف التأكيد على مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة.**

من خلال هذا التعريف يظهر مفهوم تدقيق الموارد البشرية كنظام (System) يبدأ بمدخلات (Inputs) أهمها المعلومات المُجمَّعة ليتم معالجتها (Processing) من خلال تشخيص وتحليل هذه المعلومات وبالتالي الحصول على نتائج لهذه العمليات كمخرجات (Outputs)، وبعد تطبيق القرار المتخذ بناءً على هذه المخرجات يتم تقييم نتائج القرار ليُمثل تغذية راجعة (Feedback) لمدخلات العملية.

ثانياً: فوائد تدقيق الموارد البشرية

Benefits of Human Resources Audit

تصبح سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض الأحيان متقادمة نوعاً ما ولا تقدم الفائدة المرجوه منها لنجاح منظماتها. لذلك؛ تلجأ هذه المنظمات لتدقيق الموارد البشرية لتتمكن من رؤية الصورة الشاملة والواضحة لتساعدتها على تصحيح الأخطاء وإبقاء ممارساتها وسياساتها حديثة ومسيطر عليها بشكل يجعلها تساهم في فاعلية المنظمة وإستمرار وجودها. وقد لخص (Werther and Davis, 1996, p.561) فوائد تدقيق الموارد البشرية في النقاط الاتية:

- التعرف على مساهمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة.
- تحسين الصورة المهنية لإدارة الموارد البشرية.
- التشجيع على تحمل قدر أكبر من المسؤولية والمهنية بين أعضاء إدارة الموارد البشرية.
- توضيح واجبات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
- التحفيز على توحيد سياسات وممارسات الموارد البشرية.
- إكتشاف المشاكل الهامة للموظفين.
- التأكد من التقيد في الوقت المناسب بالمتطلبات القانونية.
- تخفيض تكاليف الموارد البشرية من خلال مزيد من الإجراءات الفعالة للموظفين.
- خلق قبول متزايد للتغييرات اللازمة في إدارة الموارد البشرية.
- إستعراض شامل لنظام معلومات الإدارة.

يظهر مما سبق تعدد فوائد تدقيق الموارد البشرية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مما يؤكد على ضرورة تبني هذا النهج من قبل هذه المنظمات لضمان تحقيق الفاعلية المنظمية.

ثالثاً: أهداف تدقيق الموارد البشرية

Human Resources Audit Objectives

يهدف تدقيق الموارد البشرية بشكل رئيسي إلى التأكد من إلتزام أفراد وممارسي الموارد البشرية بالسياسات، والإجراءات، والتعليمات المنصوص عليها من قبل إدارة الموارد البشرية. وأشار كل من (Dasa, 2011, p.91; Sekhri, 2010, p.461) إلى أهداف عديدة لتدقيق الموارد البشرية في المنظمة منها:

- التعرف على درجة كفاءة الأداء لإدارة الموارد البشرية وكفائتها أيضاً في تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمة.
- تحديد وظائف الموارد البشرية وفقاً للمارسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة.
- قياس سجل إدارة الموارد البشرية بالإلتزام للأحكام القانونية المتعلقة بالتوظيف، التعويضات، الصحة والسلامة، وتسوية النزاعات.. الخ.
- إكتشاف المجالات التي يمكن أن يُحقق فيها تقليل في التكاليف في أنشطة الموارد البشرية.
- مراجعة ومراقبة أفضل على جميع العمليات الداخلية في المنظمة.
- خلق شعور بالمشؤولية والإنضباط وتقديم تغذية راجعة للموظفين.

- تحديد الثغرات والهفوات، المخالفات والقصور في تنفيذ سياسات، إجراءات، ممارسات، وتعليمات إدارة الموارد البشرية، وإقتراح إجراءات تصحيحية.
- معرفة العوامل التي تمثل خطورة من عدم التنفيذ أو التنفيذ الخاطئ للبرامج والأنشطة المخطط لها.

رابعاً: نطاق تدقيق الموارد البشرية

Scope of Human Resources Audit

تنطوي جميع الممارسات والنشاطات والإجراءات المتعلقة بالأفراد والعاملين بالمنظمة على مختلف المستويات ضمن نطاق تدقيق الموارد البشرية. ولكن من الضروري تحديد المجال أو القضية الذي سيتم إجراء التدقيق عليها، وذلك من أجل الحفاظ على الوقت والموارد المستخدمة في عملية التدقيق، كون هذه العملية تستغرق وقت طويل ومجهود كبير. ويمثل **نطاق التدقيق** المجال المتعلق بإدارة الموارد البشرية والذي يتم تحديده مسبقاً ليقام عليه التدقيق.

وعليه فإنه يمكن تصنيف نطاق تدقيق الموارد البشرية ليغطي المجالات التالية (Magesh R., 2008, p.100):

١. تدقيق وظائف الموارد البشرية

٢. تدقيق الإمتثال الإداري

٣. تدقيق مناخ الموارد البشرية

٤. تدقيق إستراتيجية الشركة

تدقيق وظائف الموارد البشرية:

يمكن تقسيم نطاق تدقيق الموارد البشرية إلى نطاقين أحدهما نطاق تدقيق وظائف الموارد البشرية الكلي والأخر نطاق تدقيق وظائف الموارد البشرية الجزئي.

التدقيق الكلي: يشمل هذا التدقيق جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية المتمثلة بوظائف التوظيف والتدريب والتعويضات والتي تشمل تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب، الإختيار، والتعيين، التدريب، التطوير، التخطيط الوظيفي، هيكلة الرواتب، المنافع، والحوافز. ويجدر الإشارة إلى أن هذا التدقيق يشمل أيضاً ممارسي هذه الأنشطة.

كما يوفر هذا النطاق من التدقيق كم هائل من المعلومات يُمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية من بناء خطط مستقبلية لتمثل خارطة طريق للقسم.

التدقيق الجزئي: يقتصر هذا التدقيق على مجال واحد من أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث يتم تدقيقه بمعزل عن الأنشطة الأخرى، كالتدريب أو التعويضات، بالإضافة لممارسي النشاط.

ويقدم هذا التدقيق رؤية أوضح للنشاط المُدقق، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من إتخاذ إجراءات تصحيحة في حال وجود قصور أو أخطاء في تنفيذ البرامج المعده لهذا النشاط، وبالتالي وضع خطط مستقبلية لتحسينه.

تدقيق الإمتثال الإداري:

يمكن أيضاً تقسيم هذا النطاق إلى قسمين ليشمل الأول الإمتثال الإداري القانوني و القسم الثاني الإمتثال الإداري المالي.

الإمتثال القانوني: يشمل هذا النطاق تدقيق الأمور الإدارية القانونية المتعلقة بشؤون الموظفين كالسياسات والإجراءات والأحكام والشروط القانونية.

الإمتثال المالي: يشمل هذا النطاق تدقيق إلتزام إدارة الموارد البشرية بالأمور المالية المتعلقة بشؤون الموظفين وبقسم الموارد البشرية، كالميزانية المخصصة للقسم، والتكاليف المتعلقة بالتعاقد الخارجي (Outsourcing)، وتكاليف التعيين.

تدقيق مناخ الموارد البشرية:

يُشَكِّل مناخ الموارد البشرية ومؤشراته نطاقاً مهم في مجال تدقيق الموارد البشرية لما له من أثر كبير ومهم على أداء الموظفين ورضاهم الذي يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وتنافسيتها بشكل عام.

وهنالك العديد من المؤشرات حول جودة المناخ منها دوران الموظف، معدل التغيُّب، الحوادث، والمواقف والإتجاهات (Aswathappa, 2005, p.615). لذا فإن تدقيق هذا النطاق قد يُجنب إدارة الموارد البشرية من قضايا تشكل عقبة على فاعلية الإدارة وبالتالي فاعلية المنظمة ككل أو الإنتباه إلى فرصة قد تشكل مصدر للتحسين المستمر في هذا النطاق أو غيره.

تدقيق إستراتيجية الشركة

يتمثل هذا النطاق من التدقيق بالتحليل والمسح البيئي (SWOT Analysis)، ويشمل هذا النطاق تدقيق أفراد وأنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بشكل وثيق بتحقيق إستراتيجية المنظمة، حيث تتأثر أنشطة الموارد البشرية بشكل ديناميكي مع التغيُرات الحاصلة على إستراتيجية المنظمة. لذا فأنه يجب أن يكون هناك تدقيق على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما أن فهم الإستراتيجية له تداعيات وتأثيرات قوية

على تخطيط الموارد البشرية، التعيين، المكافأت، العلاقات الصناعية، وأنشطة أخرى غيرها من أنشطة الموارد البشرية (Werther and Davis, 1996, p.561).

خامساً: مداخل تدقيق الموارد البشرية

Approaches to Human Resources Audit

يرتبط مدخل تدقيق الموارد البشرية الذي سيتم إعتماده لتنفيذ التدقيق إرتباطاً مهماً بنطاق التدقيق المحدد مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية. وهذا تأكيد على أهمية تحديد النطاق الذي سُيجرى عليه التدقيق.

فقد يُلزم نطاق محدد مدققي الموارد البشرية إلى إتباع مدخل معين أو عدة مداخل لتنفيذ التدقيق. وأشار (Rothwell and Kazanas, 2003,p.141-142) إلى خمس مداخل لتدقيق الموارد البشرية:

١. **مدخل التحليل المقارن:** يتبنى هذا المدخل مفهوم المقارنة المرجعية (Benchmarking) حيث يتم تدقيق الموارد البشرية ثم مقارنة نتائجه مع أداء إدارة الموارد البشرية في الشركات الأخرى أو المنافسة في نفس القطاع. وبناءً عليه يتم وضع خطط عمل من أجل تحسين أداء وظائف الموارد البشرية في المنظمة.

٢. **مدخل التحليل الخارجي:** يعتمد هذا المدخل على إستخدام جهة خارجية متخصصة في هذا المجال لتدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ثم تقديم مقترحات من شأنها تحسين النطاق المدقق.

٣. **مدخل التحليل الإحصائي:** يعتمد هذا المدخل على فحص المقاييس والمعدلات الخاصة بالموارد البشرية، كمعدلات الدوران، الحوادث، والتغيُّب وأخرها غيرها، بالإعتماد على إخصايين من داخل المنظمة و/ أو من خارجها. ويتم بعدها الحكم

من خلال التباين بين نتائج المقاييس والمعدلات التي تم قياسها مع النتائج المتوقعة أو المطلوبة.

٤. **مدخل تحليل الإلتزام:** يقوم هذا المدخل على إفتراض أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن ضمان الإلتزام التنظيمي مع القانون، القواعد، والأنظمة في مجالات مثل تكافؤ فرص العمل، الصحة والسلامة المهنية، وقانون العمل.

٥. **مدخل الإدارة بالأهداف:** يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على خلق أهداف محددة والتي على أساسها يُقاس الأداء. ويقوم المدققين بمقارنة أهداف أداء الموظفين مع نتائج الأداء، ثم يتم تحليل التباينات بين الأهداف المحددة والنتائج التي تحققت في وقت لاحق لتحديد الأسباب.

سادساً: عملية تدقيق الموارد البشرية

Human Resources Audit Process

بالرغم من تفاوت آراء الكتاب والباحثين حول خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية، إلا أن المتفحص لهذه الآراء يجدها جميعها تتمحور حول نفس النقاط الرئيسية لتنفيذ عملية تدقيق الموارد البشرية.

وعليه يُقدم الباحث تصوراً لعملية تدقيق الموارد البشرية، بغض النظر عن طبيعة النطاق الذي سيُجرى عليه التدقيق، ممثلاً بالمراحل التالية الموضحة بالشكل (٢):

١. تشخيص الوضع الحالي.

٢. تطوير خطة التدقيق.

٣. جمع المعلومات وتحليلها.

٤. تقديم تقرير التدقيق.

٥. وضع خطط عمل.

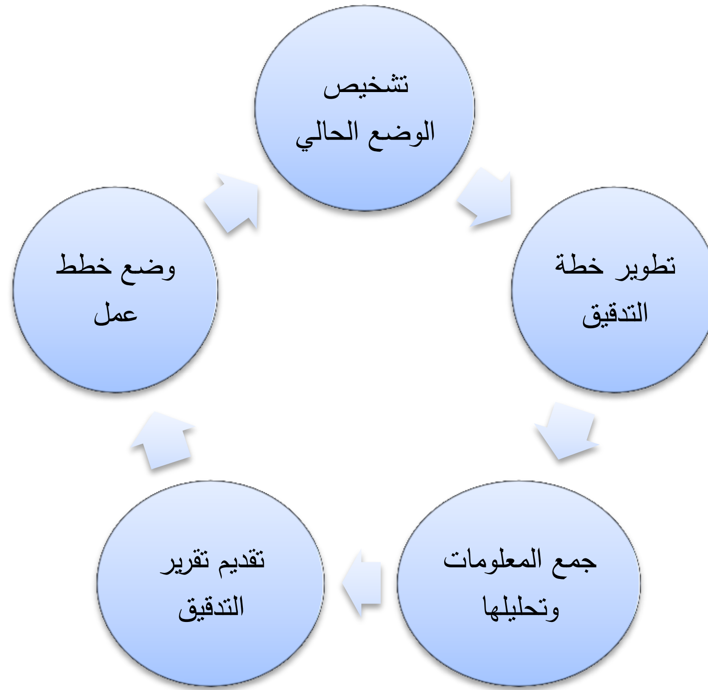
تشخيص الوضع الحالي: تبدأ عملية التدقيق، بوصفها عملية علاجية و وقائية، بمرحلة التشخيص حيث يتم عمل تقييم شامل لنطاق محدد أو لجميع النطاقات التي تندرج تحت مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، من أجل الحصول على رؤية واضحة لكل نطاق وتحديد نقاط قوته وضعفه.

تطوير خطة التدقيق: على ضوء مرحلة التشخيص السابقة يتم تحديد النطاق أو النطاقات المستهدفه التي ظهر خلال عملية التشخيص بوجود قصور في الأداء (تهديد) أو فرصة لتحسين أداء نطاق معين من أجل زيادة فعاليته.

ثم يتم تحديد أهداف التدقيق والمدخل الذي سيتم إعتماده في تنفيذ عملية التدقيق للنطاق المستهدف والفوائد المتوقعة من التدقيق بالإضافة إلى الجدول الزمني لعملية التدقيق. ويتم أيضاً تحديد الجهة التي ستقوم بتنفيذ عملية التدقيق، ويمكن هنا الإعتماد على أفراد إدارة الموارد البشرية في المنظمة نفسها أو الإستعانه بجهات خارجية متخصصة في مجال الموارد البشرية لكي تقوم بتنفيذ التدقيق، أو بواسطة فريق مُشترك يُشَّكل من داخل وخارج المنظمة. ويجدر الإشارة هنا إلى أن الإعتماد على جهات خارجية لتقوم بتنفيذ التدقيق له ميزة الموضوعية، كون هذه الجهة ليس لها أي تحيز تجاه المنظمة.

جمع المعلومات وتحليلها: يرى الكثير من الكتاب والباحثيين بأن مرحلة جمع المعلومات من أهم المراحل في عملية التدقيق، لكن الباحث يؤكد على قدر أهمية كل مرحلة من مراحل تنفيذ عملية تدقيق الموارد البشرية.

يقوم فريق التدقيق في البداية بتحديد كيفية ومنهجية جمع المعلومات، وسيتم التطرق لاحقاً لمنهجية تدقيق الموارد البشرية بشكل أكثر تفصيلاً، ثم تبدأ عملية جمع ومراجعة لجميع المعلومات من المصادر المختلفة المتعلقة بالنطاق المحدد في خطة التدقيق، وبعد ذلك يقوم فريق التدقيق بتقييم هذه المعلومات وتحليلها لإيجاد نقاط القوة والضعف في النطاق المدقق بالإضافة إلى فرص التحسين الممكنة فيه. ويتم هنا تحضير تقرير مبدئي ليتم مناقشة النتائج من قبل فريق التدقيق وإدارة الموارد البشرية قبل تقديمها واعتمادها بصورة نهائية في التقرير الرسمي.



الشكل (٢): عملية تدقيق الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحث.

تقديم تقرير التدقيق: بعد تحليل جميع المعلومات المتعلقة بالنطاق المدقق يتم تقديم تقرير رسمي حول عملية التدقيق المُنَفّذة للإدارة العليا للموافقة على تقرير التدقيق. وسيتم أيضاً التطرق لاحقاً بشكل مُفَصل لموضوع تقرير تدقيق الموارد البشرية.

وضع خطط عمل: بناءً على النتائج المُقدمة في التقرير الرسمي فإنه يتم وضع خطط عمل لتصويب الأوضاع و تصحيح الخلل والفجوات أو إستغلال الفرص المتاحة لتحسين النطاق المدقق وبالتالي زيادة فاعليته. ويتم تحديد عاتق المسؤولية في تنفيذ الخطة بالإضافة للإطار الزمني ومتابعة نتائج تنفيذ الخطة وأيضاً تحديد موعد التدقيق القادم لضمان الإلتزام بالإجراءات التصحيحية. وتكون مسؤولية تنفيذ خطة العمل إما على عاتق ممارسي الموارد البشرية في النطاق المدقق أو على عاتق الممارسين و الإدارة معاً.

سابعاً: منهجية تدقيق الموارد البشرية

Methodology of Human Resources Audit

يقوم فريق التدقيق بتحديد منهجية جمع المعلومات حول النطاق المستهدف في التدقيق خلال مرحلة جمع المعلومات، حيث ترتبط المنهجية المتبعة في التدقيق بعوامل عدة منها طبيعة النطاق المستهدف، حجم النطاق المستهدف، وطبيعة العاملين في النطاق المستهدف في التدقيق. وهناك العديد من المناهج التي تمثل أدوات لجمع المعلومات، ويمكن لفريق التدقيق إعتماد منهج أو أكثر من منهج معاً لإتمام مهمة جمع المعلومات وهي (Gupta S.C., 2009, p.65; Magesh R., 2008, p.100):

١. **المقابلة:** يمثل أسلوب المقابلة مع المدراء والموظفين في المنظمة مصدر مهم ودقيق نسبياً للمعلومات حول أنشطة الموارد البشرية، أفرادها، وممارساتها، حيث يعطي هذا الاسلوب تصور أوضح للنطاق المدقق من خلال المعلومات المتحصلة والتي قد توضح فرصة غير مستغلة للتحسين أو تهديد لنطاق معين. وتتم المقابلة إما بشكل فردي أو جماعي.

وبالرغم من دقة المعلومات المُجَمَّعة بواسطة أسلوب المقابلة إلا أنه يعتبر أسلوب ذو كلفة عالية، كما يحتاج إلى وقت كبير لجمع المعلومات بواسطته، و قد يقتصر على أشخاص معينين في المنظمة.

٢. **الإستبانة:** يقوم فريق التدقيق عند إختيار منهج الإستبانة لجمع المعلومات بتحضير إستبانة تغطي جميع الجوانب في النطاق المدقق ويتم توزيعها على الموظفين والمدراء فيه. ومن الممكن إستخدام أسلوب الإستبانه مع أسلوب المقابلة وذلك للتقليل من إستهلاك الوقت. من مميزات أسلوب الإستبانة أنه غير مكلف ولا يحتاج إلى وقت كبير نسبياً، يمكن إستخدامه لإستقصاء عدد كبير من الأشخاص

٣. **الملاحظة:** يقوم فريق التدقيق بواسطة هذا المنهج بالإعتماد على ملاحظاتهم لمختلف النشاطات والمظاهر في النطاق المدقق لتقييمها. غالباً ما يستخدم أسلوب الملاحظة في حالات تدقيق الصحة والسلامة، الفعاليات المرتبطة بثقافة المنظمة، التدريب، والإجتماعات، من أجل جمع المعلومات حول النشاطات المدققة.

٤. **تحليل الوثائق والسجلات:** يعتمد فريق التدقيق هذا المنهج في جمع المعلومات للتأكيد على الإمتثال مع إجراءات وقوانين المنظمة. ويستخدم هذا المنهج في حالات تدقيق المظالم والشكاوى، تدقيق البرامج والخطط، وتدقيق نظام التعويضات والمنافع.

ثامناً: مدققي الموارد البشرية

Human Resources Auditors

يتحمل فريق تدقيق الموارد البشرية مسؤوليات كبيرة من أجل إتمام عملية تدقيق الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد على أهمية إعطاء قَدر كبير من الإنتباه والعناية بإختيار وتعيين فريق التدقيق لما له تأثير كبير على عملية التدقيق ونجاحها ومدى فاعليتها. لذا

يجب أن يتمتع أعضاء فريق التدقيق بمهارات وقدرات ومعرفة وخبرات عالية في هذا المجال ومن هذه المهارات والقدرات (Magesh, 2008, p.112):

- القدرة على التخطيط
- القدرة على العمل الجماعي
- القدرة على البحث عن المعلومات
- القدرة على التشخيص
- القدرة على التحقيق
- القدرة على إعادة الصياغة
- مهارة التنظيم
- مهارة إجراء المقابلات
- مهارة الملاحظة
- مهارة التوثيق وكتابة التقارير
- مهارة التواصل
- الإستباقية
- الصبر
- المبادرة
- إدارة الوقت

ويمكن إختيار فريق التدقيق من عدة مصادر (Rothwell and Kazanas, 2003, p.143) على النحو الأتي:

(١) من إدارة الموارد البشرية في المنظمة نفسها.

(٢) من جهة خارجية إستشارية متخصصة في مجال الموارد البشرية.

(٣) من إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى في نفس المنظمة.

(٤) أو فريق مشترك من المصادر السابق.

يتمحور دور مدقق الموارد البشرية حول إنجاح عملية التدقيق؛ لذا فهنالك العديد من المهام التي يجب أن يقوم بها فريق تدقيق الموارد البشرية ومنها:

- إجراء الأبحاث والتحريات حول النطاق المدقق
- جمع المعلومات المتعلقة بنطاق التدقيق
- التحقق من صحة المعلومات
- تحليل المعلومات وتقييمها
- التحقق من نتائج تحليل وتقييم المعلومات
- تقديم النتائج والتوصيات
- كتابة تقرير التدقيق

تاسعاً: تقرير تدقيق الموارد البشرية

Human Resources Audit Report

يقوم فريق تدقيق الموارد البشرية بعد تحليل المعلومات بتطوير تقرير يحتوي على النتائج والتوصيات حول جميع الجوانب في النطاق المدقق للإدارة العليا للموافقة على التقرير. ويُشكِّل تقرير التدقيق وصف دقيق وشامل لتحليل ونتائج تدقيق الموارد البشرية.

ويمكن لتقرير تدقيق الموارد البشرية أن يكون بمثابة دليل لخطط العمل التي سيتم بناءها على أساسه، حيث يعطي التقرير فرصة لتصنيف الإجراءات التي سيتم إتخاذها في خطة العمل حسب أولوياتها وأهميتها.

يحتوي تقرير تدقيق الموارد البشرية على عدة أقسام يمكن ترتيبها في التقرير كالأتي (Gupta S.C., 2009, p.68-69):

١. **المقدمة:** يحتوي هذا الجزء على وصف لكيفية تغطية كل من الجوانب التالية في التدقيق كأهداف المنظمة وأهداف التدقيق، المنهجية المتبعة في عملية التدقيق، وصف لنشاطات الموارد البشرية، أنظمتها، والخطط المستقبلية للمنظمة.

٢. **الوضع الحالي لوظائف الموارد البشرية:** يتناول هذا الجزء من التقرير هيكل وموظفين الموارد البشرية، أهداف إدارة الموارد البشرية، سياساتها وبرامجها، نقاط قوتها ونقاط ضعفها، الفرص والتحديات التي تواجهها.

٣. **الملاحظات العامة:** على ضوء الحقائق التي تم تجميعها وتحليلها، يتم إستعراض نقاط القوة والضعف، الفرص المتاحة للمنظمة بخصوص كفاءاتها الحالية، المنافسيين الحاليين والمسقبليين والعوامل المختلفة التي تؤثر على هيكل المنظمة، ثقافتها، وأنشطة بناء الإلتزام والكفاءة.

٤. **أنظمة الموارد البشرية:** في هذا الجزء من التقرير، يتم تغطية النتائج والتوصيات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والإختيار، أنشطة تقييم الأداء، فعالية التدريب والتطوير، والأنشطة الأخرى لتعزيز التنافسية

التنظيمية والرضا الوظيفي. يجب أن يكون المحتوى مبنياً على المعلومات التي تم تجميعها وتحليلها.

٥. **الإقتراحات والتوصيات:** في الختام، ينبغي أن يتم عرض النتائج والإقتراحات التي تحدد الخطوات المطلوبة من أجل التحسين في سياسات تطوير الموارد البشرية، برامج وممارسات وإستراتيجيات المنظمة. ويمكن الإشارة لإستراتيجيات ناجحة متبعة في منظمات مشابه.

الفاعلية المنظمية

مقدمة

إستحوذت الفاعلية المنظمية على إهتمام الكثير في مجال الأبحاث حول نظرية المنظمة، الأمر الذي يؤكد أهمية هذا المفهوم في تحقيق نجاح المنظمات وإستمرارها في ظل البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة و الظروف الصعبة.

أولاً: مفهوم الفاعلية

مقدمة

تعتبر الفاعلية المنظمية أمراً في غاية الأهمية، لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الإتفاق على تعريف واضح ومقبول له (القريوتي، ٢٠٠٦، ص١١٣).

أن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية المنظمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ويعود ذلك إلى تعدد المداخل في تناول موضوع الفعالية المنظمية، حيث أنه بإختلاف المدخل يختلف تباعاً له المفهوم (بنات، ٢٠٠٢، ص٦٤).

يشار في العادة إلى الفاعلية بإعتبارها **الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً** (Jackson et al, 1988, p.54). ويحدد هذا التعريف فاعلية المنظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها بغض النظر عن كيفية تحقيقها.

ويشير (بنات، ٢٠٠٢، ص٦٥) إلى الفاعلية المنظمية "**بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم: الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، الأعضاء**

المؤسسون والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة". ينظر هذا التعريف إلى الفاعلية من منظور أوسع ليأخذ بعين الإعتبار البيئة الداخلية والخارجية التي تمارس فيها المنظمة نشاطها.

ويشير (بنات، ٢٠٠٢، ص٦٥) إلى الفاعلية المنظمية على أنها" **هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة**". يشير هذا التعريف إلى موارد المنظمة المختلفة التي تستغلها لتحقيق أهدافها ضمن إطار زمني محدد.

ويُعَّرِف هوج و أنتوني (Hodge & Anthony) الفاعلية المنظمية على أنها "**الظرف الذي تستخدم فيه المنظمة حجماً محدوداً من الموارد تكون قادرة على تحقيق هدفها أو أهدافها الموضوعة والمقاسة بمجموعة معايير منتخبة**" (الشلبي، ٢٠٠٥، ص٥٠). يعكس هذا التعريف قدرة المنظمة على تخطيط مواردها واستغلالها لهذه الموارد بشكل يحقيق أهدافها المحددة، وأيضاً إختيار معايير معينة تتناسب لقياس هذه الأهداف.

وأشار (القريوتي، ٢٠٠٠، ص١٠٤) إلى الفاعلية المنظمية بأنها "**قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم**".

يُظهِر هذا التعريف فاعلية المنظمة عبر المدى الزمني بتحقيق أهدافها، أخِذً بالحسبان قوى ومتغيرات البيئة الكلية للمنظمة ضمن مراحلها المختلفة.

وبعد التطرق للعديد من التعاريف وشرحها فإنه يجدر هنا ذكر ما أشار اليه (Jones, 2010, p.40-41) إلى إستخدام نوعين من الأهداف لتقييم الفاعلية المنظمية:

- الأهداف الرسمية (Official goals): وتمثل المبادئ الإرشادية التي تصرح عنها المنظمة بشكل رسمي في تقريرها السنوي والوثائق العمومية الأخرى، وتُفَسر هذه الأهداف بالغالب رسالة المنظمة.
- الأهداف التشغيلية (Operative goals): وتمثل الأهداف المحددة طويلة وقصيرة الأجل التي يستخدمها المدراء والموظفين خلال تأدية عمل المنظمة، كزيادة الحصة السوقية، تقليل تكلفة المدخلات، والحصول على دعم أصحاب المصالح.

الفاعلية مقابل الكفاءة

يلازم مفهوم الكفاءة مفهوم الفاعلية لكنه من الضروري التفريق بين المفهومين لفهم أوضح لوضع المنظمات تجاه هذين المفهومين. وبالرغم من تلازم المفهومين إلا أنه يجب أن لا يستخدما بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، وقد تكون المنظمة كفؤة و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، وقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك (ايمان وصورية، ٢٠٠٨، ص١٣).

ويُعَّرِف أبو قحف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية (سويسي، ٢٠٠٤، ص٢٦):

يشير مفهوم الكفاءة بشكل أساسي إلى البعد الإقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، إذ يتوجب على المنظمة تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي؛ ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات (القريوتي، ٢٠٠٦، ص١١٣-١١٤). بينما يمثل مفهوم الفاعلية الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً.

ويشير (الشلبي، ٢٠٠٥، ص٤٩) إلى بعض المفارقات بين مفهوم الفاعلية ومفهوم الكفاءة من خلال الإستنتاجات التالية:

١. يعد كل من الكفاءة والفاعلية من المقاييس الأساسية في قياس أداء المنظمات أو النشاطات التي تنجزها.
٢. بالرغم من أهمية هذين المصطلحين بالنسبة لمنظمات الأعمال، وتلازم وجودهما إلا أنهما مصطلاحان غير قابلين للتبادل أو الترادف.
٣. تتعلق الفاعلية بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف في حين تتعلق الكفاءة بإستعمال الموارد لتحقيق المخرجات (النتائج).
٤. من الناحية الأفتراضية فإن القرارات التي يتخذها المدراء جميعها مصممة إما لزيادة الفاعلية أو الكفاءة أو الأثنين معاً.

٥.الكفاءة مؤشر من المؤشرات المستخدمة في قياس الفاعلية أحياناً ومن ثم فإن مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة.

٦. على الرغم من أهمية مقياس الفاعلية، إلا أن المنظمات تهتم بقياس ورقابة الكفاءة أكثر من الفاعلية، لكون الفاعلية تتطلب تغييراً في السلوك وهي صعبة التحويل إلى مقاييس كمية، فضلاً عن صعوبة إدراك وملاحظة منافعها المتحققة مقارنة بالكفاءة.

٧. يتلخص الفرق بين المصطلحين بإن الفاعلية ترتبط بنشاطات الرؤية Vision والحكم Judgment في حين أن الكفاءة تتمثل بالنشاطات الروتينة الرئيسية.

ثانياً: أهمية الفاعلية المنظمية

تظهر أهمية الفاعلية المنظمية من خلال النظر لأهمية الفاعلية المنظمية بالنسبة للمنظمة نفسها و بالنسبة للمجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها فيه وبالنسبة للعاملين في المنظمة. ويشير (بنات، ٢٠٠٢، ص٦٤-٧١) إلى أهمية الفاعلية المنظمية من خلال نقاط يمكن سردها كالأتي:

١. فعالية المنظمة مصدر لفاعلية المجتمع والدولة التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها. حيث أن فاعلية المنظمات ونجاحها يعني تقدم المجتمع ونموه وتطوره، وأن تخلف هذه المنظمات عن القيام بدورها بشكل فاعل يعني تخلف المجتمع وتأخر نموه عن أقرانه من المجتمعات.

٢. توظف المنظمات مفهوم الفاعلية لمعالجة مشكلاتها والإرتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الإستمرار والنمو.

٣. تتبنى المنظمات فلسفة الفاعلية المنظمية لتمكنها من الصمود والتعامل مع المستجدات ولمواكبة التطورات العلمية التكنولوجية ولزيادة قدرتها على الإستفادة من الفرص الناتجة من ما يجري حولها.

٤. تعتبر الفاعلية المنظمية بمثابة أداة تقييم للأداء الكلي للمنظمة.

٥. وتعتبر الفاعلية المنظمية بمثابة مقياس لتفوقات المنظمة في شتى جوانبها و مجالات نشاطها.

٦. تعكس الفاعلية المنظمية أبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمنظمة كنظام شامل.

ويتناول الباحث بعض النقاط حول الحاجة لتبني مفهوم الفاعلية المنظمية كالأتي:

- تسريع إنجاز وبلوغ مهمة المنظمة (mission).
- زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأفراد.
- فتح المجال للأفراد المنظمة ليكونوا قادرين على تقييم فاعليتهم ونقاط القوة والضعف لديهم.
- الحاجة لمحاسبة المسؤولية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ثالثاً: خصائص الفاعلية المنظمية

يظهر من السالف ذكره أن مفهوم الفاعلية المنظمية له خصائص بماهية المنظمة الموصوفة. يشير (بنات، ٢٠٠٢، ٧١-٧٢) أن للفاعلية المنظمية الخصائص التالية:

- **الفاعلية خاصية نسبية** (Relativism): إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار

أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذٍ ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.

- **الفاعلية خاصية تراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.
- **الفاعلية** مصطلح يمكن أن يوصف بأنه **متعدد** (Multiple): أي أنه يتكون من معايير مختلفة في مراحل، **شامل** (Comprehensive) أي أنه يتضمن العديد من الأبعاد، **متباعد أو متنوع** (Divergent) أي أنه يتعلق بمستفيدين مختلفين، **إيجابي** (Positive) أي أنه يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل، **ومعقد** (Complex) أي أنه لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

رابعاً: مداخل الفاعلية المنظمية

سببَ تعدد مداخل الفاعلية المنظمية واختلاف توضيحات كل مدخل حول الفاعلية و مؤشرات ومعايير الفاعلية المنظمية إلى إزدياد غموض مفهوم الفاعلية المنظمية وعدم الإتفاق على مفهوم محدد له.

وتختلف تصنيفات الكُتَّاب والباحثون لمداخل الفاعلية المنظمية (آل ياسين، ١٩٩٨، ص١٢٤). ولكن سيتم التطرق لأكثر هذه المداخل مناقشةً في إدبيات موضوع الفاعلية المنظمية، وتصنيفها حسب تطورها إلى مداخل تقليدية وأخرى معاصرة كالأتي:

- **المداخل التقليدية**

١. **مدخل الهدف** Goal Approach

يمثل هذا المدخل سبب وجود المنظمات، حيث يشير Reddin أن هذا المدخل يرى الفاعلية على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (آل ياسين، ١٩٩٨، ص١٢٤). ويركز هذا المدخل على المحصلة أو النتائج النهائية لأنشطة المنظمة (Martz, 2008, p.33).

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات رشيدة و موزونة وعقلانية وتسعى لتحقيق أهدافها وأن أهداف المنظمة موجودة وواضحة، كما يفترض هذا المدخل أن الأهداف المنظمية محددة وقابلة للقياس، واقعية، تشغيلية وليست أهداف رسمية، مرتبطة بسبب وجود المنظمة، ذو معنى، تعكس النتائج وليس الوسائل (Martz, 2008, p.34).

ويشير (آل ياسين، ١٩٩٨، ص١٢٤-١٢٦؛ Martz, 2008, p.36) إلى جملة من الصعوبات والمحددات لهذا المدخل منها:

- الأهداف حالات مثالية.
- تعددية الأهداف.
- الغموض في المعايير.
- الإفتقار إلى تحديد الأهداف بوضوح.
- الإفتقار إلى قياس الإنجاز الجزئي للأهداف.
- الخلط بين الأهداف والمعوقات بين مسؤولي المنظمة.
- تعارض الأهداف.
- ترجيح الأهداف حسب أهميتها.

٢. مدخل موارد النظام System Resources Approach

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المداخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويشير مسلم إلى أنه يمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية" (سويسي، ٢٠٠٤، ص١٢).

ويشير عون الله إلى أن أنصار هذا المدخل يركزوا بشكل عام على الجوانب الهامة التالية في قياس الفاعلية المنظمية (بنات، ٢٠٠٢، ص٧٦-٧٧):

- قياس قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.
- قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.
- الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.
- الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة

بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة.

- التطوير التنظيمي، ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسها أو وجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق وظروف العمل،... الخ.
- الروح المعنوية، وترتبط بقدرة المنظمة على خلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والراضية عن عملها.

ومن المشاكل والإنتقادات التي أشار اليها Cameron لهذا المدخل ما يلي (بنات، ٢٠٠٢، ص٧٧):

- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة.
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة بإستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات (النواتج).
- عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية كالجامعات، وذلك للافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس.
- الافتراض بأن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.
- تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها، واختيار تطبيق مقاييس الفعالية.

٣. **مدخل العمليات الداخلية** Internal Process Approach

يركز هذا المدخل في قياس الفاعلية المنظمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث يُنظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفاعلية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية)، و يركز هذا المدخل بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية (سويسي، ٢٠٠٤، ص١٤).

ويشير Daft إلى محددات هذا المدخل بالنقاط التالية (آل ياسين، ١٩٩٨، ص١٢٩):

- لا يتعامل هذا المدخل مع آثار البيئة على المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.
- غالباً ما تكون تقييمات الصحة التنظيمية والتوظيف الداخلي ذاتية وليسة موضوعية.
- التركيز على الكفاية يقدم نظرة محدودة لفاعلية المنظمة في الأمد الطويل.
- تنصب الملاحظات الأساسية في هذا المجال على العملية الداخلية للمنظمة دون النظر إلى الموارد أو المخرجات.

- **المداخل المعاصرة**

١. **المدخل النظمي** System Approach

ينظر المدخل النظمي إلى المنظمة بإعتبارها كياناً مركباً، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها، والتي تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفاً في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية، ويتكون النظام من المدخلات، العمليات المتمثلة بالأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات وإدارتها، المخرجات، المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة، التغذية العكسية (القريوتي، ٢٠٠٦، ص١١٩).

يقوم المدخل النظمي لتقييم فاعلية المنظمة بتسليط الضوء على العملية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أغراضها، ليس فقط على المدخلات أو المخرجات، ويؤكد هذا المدخل على أهمية خلق عائد، والحفاظ على المنظمة كنظام اجتماعي، وتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية، ويتضمن المدخل النظمي عدد من الإفتراضات، مثل (Martz, 2008, p.38-39):

١. يمكن تحديد حدود النظام.
٢. هناك علاقة واضحة بين مدخلات ومخرجات المنظمة
٣. أكثر الموارد المرغوب بها متاحة ومستغلة
٤. يمكن لإدارة المنظمة السيطرة على البيئة.

ومن المحددات والمشاكل التي أشار إليها Bedeian & Zammuto التي تحيط بالمدخل النظمي (آل ياسين، ١٩٩٨، ص١٢٧):

- صعوبة التشغيل

- تحديد الموارد ذات العلاقة
- التركيز الزائد على الحصول على الموارد.

٢. مدخل أطراف التعامل (المنتفعين الإستراتيجيين)

The Strategic Constituencies Approach

تعـرف المنتفعـين الإسـتراتيجيين علـى أنهـا أي مجموعـة مـن الأفـراد الـذين لـديهم مصـلحة فـي المنظمـة، ووفقـاً لهـذا المـدخل فـإن المنظمـة الفعالـة هـي المنظمـة التـي تلبـي مطالـب أصـحاب المصـالح أو الأطـراف الإسـتراتيجية (Martz, 2008, p.45-46).

يشـير (سويسـي، ٢٠٠٤، ص٢٠) إلـى أن هـذا المـدخل يركـز علـى التفاعـل البيئـي بـين المؤسسـة بتنظيمهـا كمـا هـو فـي المـدخل النظـامي. لكـن يـتم التركيـز بصـورة أساسـية علـى العناصـر البيئيـة التـي تـؤثر إسـتراتيجياً فـي عمـل المؤسسـة. بمعنـى أخـر التركيـز علـى الأطـراف التـي تتعامـل معهـا المؤسسـة كمقيـاس للفعاليـة، و الـذين لهـم مصـلحة فـي بقـاء المؤسسـة و اسـتمرارها. و تتمثـل هـذه الأطـراف فـي العناصـر التاليـة كمـا هـو موضـح فـي الجدول (٢).

جدول (٢): أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المُوَرِّد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار.
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط.
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة و تحقيق الرفاه الاجتماعي

المصدر: سويسي عبد الوهاب، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراة، ٢٠٠٤، جامعة الجزائر، ص٢٠.

يفترض أصحاب هذا المدخل في قياس الفاعلية المنظمية أن المنظمات منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد، وأن الفاعلية المنظمية تأتي محصلة للقدرة على إرضاء تلك الجهات صاحبة التأثير، والتي يعتمد بقاء المنظمة واستمرارها عليها. أن المشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن للأطراف المؤثرة مصالح وأهداف متعارضة أيضاً مما يجعل إمكانية تحقيقها دون تعارض أمراً في غاية الأهمية (القريوتي، ٢٠٠٦، ص١٢٣).

وحدد Zammuto أربع نماذج لمدخل المنتفعين الإستراتيجيين كالأتي (سويسي، ٢٠٠٤، ص٢١):

١) النموذج النسبي: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

٢) نموذج القوة: يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل و منه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.

٣) نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته و شكاويه. و بمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف و تتحقق الفعالية التنظيمية.

٤) النموذج التطوري: حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف و التي ترتبط بدورة حياتها. فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.

وبناءً على هذه النماذج تقوم المنظمة بإختيار النموذج الذي يتواؤم مع طبيعتها والأطراف الأكثر أهمية بالنسبة لها، وبعدها تصبح أهداف هذا الطرف ورغباته هي مقياس لفاعلية المنظمة.

٣. **مدخل القيم المتنافسة** Competing Value Approach

يرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات، ويقوم هذا المدخل على مبدأ توفيق واحتواء وصهر قيم الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة في إطار واحد يهدف إلى خدمة الصالح العام المشترك لجميع الأطراف (بنات، ٢٠٠٢، ص٧٩-٨٠).

إعتمد مؤسسا هذا المدخل Quinn and Rohrbaugh على منهجية في أبحاثهم ركزت على الفاعلية المنظمية من وجهة نظر المنظرين والباحثين التنظيميين بدلاً من المشاركين التنظيميين (Martz, 2008, p.49).

يقدم مدخل القيم المتنافسة، بناءً على توجه الإدارة ما إذا كان توجه داخلي أو خارجي ونوع الهيكل ما إذا كان جامد أو مرن، أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية (ايمان وصورية، ٢٠٠٨، ص٢٠):

١- **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

٢- **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للادارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع اطراف التعامل في البيئة الخارجية .

٣- **نموذج الهدف الرشيد** : ويعكس التوجه الخارجي للادارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

٤- **نموذج العمليات الداخلية** : ويعكس التوجه الداخلي للادارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

تتشكل هذه النماذج الأربعة من قيم متناقضة أو متنافسة. فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، و نموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد.

لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج أخر، و على سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي و الاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال و الاستهتار بالأهداف المسطرة. والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية. كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة (سويسي، ٢٠٠٤، ص٢٣).

سادساً: معايير الفاعلية المنظمية

يعتمد إختيار معيار قياس فاعلية المنظمة على عدة عوامل كطبيعة المنظمة وحجمها وهيكلها وطبيعة نشاطها، الظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تعيشها المنظمة، أهداف المنظمة، مراحل نمو المنظمة، وأهداف أصحاب المصالح وأخرى غيرها.

فبعد التطور الذي شهده العالم من إزدياد في أعداد المنظمات وتنوع أهدافها فإنه أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن تفحص فاعليتها، الأمر الذي يستوجب هذه المنظمات أن تقوم بإختيار المعيار الذي يناسبها حسب العوامل التي تم ذكرها سابقاً لقياس فاعليتها.

يشير (Jackson et al, 1988, p.58-60) إلى تقسيم مؤشرات الفاعلية المنظمة حسب المدى الزمني، حيث يرى أن مقياس الفاعلية المنظمية على المدى البعيد هو البقاء، وأن التكيف والنمو من معايير الفاعلية المنظمية على المدى المتوسط، في حين يعتبر أن

الإنتاج والكفاءة والرضا من معايير الفاعلية المنظمية على المدى الزمني القصير، وتالياً وصف هذه المعايير (Jackson et al, 1988, p.58-60):

- التكيف: يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.
- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على النمو في المدى البعيد.
- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات.
- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام إجتماعي الإهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة، والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها. وتتضمن مقاييس الرضا معدل الدوران، معدل الغياب، والتأخر، والشكاوى.

بينما توصل Campbell إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار مقترح كمقياس للفعالية المنظمية كما هو موضح بجدول (٣) (القريوتي، ٢٠٠٦، ص١١٦):

جدول (٣): المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

١	معدل الانتاجية	١٦	مستوى الإجماع على الأهداف
٢	الكفاية	١٧	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
٣	معدل الربح	١٨	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
٤	نوعية الخدمة المقدمة	١٩	مستوى المهارة الوظيفية
٥	معدل حوادث العمل	٢٠	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
٦	نسبة النمو	٢١	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل

٧	معدلات التغيب عن العمل	٢٢	التحكم بالبيئة المحيطة
٨	نسبة الدوران الوظيفي	٢٣	التحكم بالبيئة المحيطة
٩	مستوى الرضى الوظيفي	٢٤	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
١٠	مستوى الدافعية لدى العاملين	٢٥	الثبات والاستقرار
١١	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	٢٦	أهمية الموارد البشرية
١٢	درجة الرقابة	٢٧	مشاركة العاملين وقدراتهم على التأثير
١٣	درجة التماسك / التناقض	٢٨	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
١٤	درجة المرونة / التكيف	٢٩	التأكيد على الإنجاز
١٥	التخطيط/ وتحديد الأهداف	٣٠	الفاعلية الشاملة

Source: Campbell J. P. "On the Nature of Organizational Effectiveness" in P.S Goodman, J. M. Penning and Associates, (eds.), "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey-Bass: San Francisco, 1997, pp.36-41

وبالرغم من تعدد هذه المعايير لقياس الفاعلية المنظمية إلى أنه قد يناسب معيار معين منظمة ما و يتعارض مع منظمة أخرى، الأمر الذي يحتم على المنظمات مراعاة العوامل التي تؤثر في إختيار المعيار والتي تم ذكرها سابقاً.

الفصـل الثالث

المنــهـجيــة

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة وافراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمه، كما يتضمن المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة للإجابة على مشكلة الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع المعلومات من كتب ومراجع علمية ودراسات سابقة، تتناول موضوع تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية. واعتمد الباحث على المنهج التحليلي في القسم العملي من الدراسة الذي سيتم من خلال الدراسة الميدانية في شركات قطاع الإتصالات الأردنية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة ضمن شركات قطاع الإتصالات الأردنية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية، وتم تحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة ليكون (٢٤٩)، وتم توزيع (١٦٠) إستبانه (عينة عشوائية) على هؤلاء الأفراد وكان المسترد منها (١٥٤) إستبانه، أي بنسبة (٩٦.٢٥%) من عدد الإستبانات الموزعة، وبلغ عدد الإستبانات المستبعدة ١٢ إستبانه ، أي ما نسبته (٧.٧٩%)، وذلك لعدم صلاحيتها، وعليه كان العدد الفعلي للإستبانات الخاضعة للتحليل (١٤٢).

ثالثاً: مصادر الحصول على المعلومات

جمع البيانات

تم إعتماد إسلوبين لجمع البيانات في هذه الدراسة هما:

١- المصادر الثانوية:

وهي المعلومات المتوفرة المكتبات وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالبحث.

٢- المصادر الأولية:

وتقوم على جمع البيانات بواسطة إستبانة البحث التي تم تطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وتتمثل أداة الدراسة في الإستبانة التي تم تطويرها لتُناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وتم بلورة مدلولها من خلال إستقراء الأبعاد العلمية المتضمنة في المتغيرين التابع والمستقل، وإعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات كل من تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية.

أداة الدراسة

تم إستخدام الإستبانه كأداه لجمع المعلومات في هذه الدراسة، التي احتوت على المتغير المستقل (تدقيق الموارد البشرية) بعناصره الثلاثة (التحليل، التصميم، الإختيار) بالاستناد إلى (Anne Cannings, Trevor Hills, 2012) والمتغير التابع (الفاعلية المنظمية) بعناصره الخمسه (النمو، الجودة، الإنتاجية، رضا العاملين، قناعة العميل)، وذلك لما تتميز به الإستبانه من وضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك

لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، وأيضاً لما تمتاز به من سهولة تحليلها حيث قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانه بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. كما تم قياس المتغيريين بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول (٤):

جدول (٤) : مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	**موافق**	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	**4**	**3**	**2**	**1**

وصممت الإستبانه لتقيس المتغيريين المستقل والتابع وعناصرهم حيث تم توزيع فقرات الاستبانة كما هو موضح بالجدول رقم (٥)، وتم قياس المتغير المستقل (تدقيق الموارد البشرية) بواسطة مقياس يتألف من (١٥) عبارة، بينما تم قياس المتغير التابع (الفاعلية المنظمية) بواسطة مقياس يتألف من (٣١) عبارة.

جدول (٥) : توزيع فقرات الاستبانة

المتغير المستقل: تدقيق الموارد البشرية		
الرقم	**العنصر**	**العبارات**
١	التحليل	١ – ٥
٢	التصميم	٦ – ١٠
٣	الإختيار	١١– ١٥
المتغير التابع: الفاعلية المنظمية		
٤	النمو	١٦ – ٢١
٥	الجودة	٢٢ – ٢٩
٦	الإنتاجية	٣٠ – ٣٤
٧	رضا العاملين	٣٥ – ٤١
٨	قناعة العميل	٤٢ – ٤٦

المصدر: إعداد الباحث

أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على الاستبانة المبينة في الملحق رقم (١)، التي تم تطويرها خصيصا لأغراض هذه الدراسة للتعرف على أثر تدقيق الموارد البشرية على الفاعلية المنظمية، وقياس الأثر من وجهة نظر أعضاء

الفريــق. وقــد اســتفاد الباحــث فــي تطــوير الاســتبانة مــن الدارســات و المراجــع ذات الصلة بالدراسة الحالية. وقد اشتملت الاستبانة على جزئيين رئيسيين هما:

الجــزء الأول: يقـيس مسـتوى تـدقيق المـوارد البشـرية لـدى الشـركات المبحوثـه، وقـد اشـتمل هـذا القسـم علـى (١٥) فقـرة لقيـاس عناصـر تـدقيق المـوارد البشـرية والمتمثلة في (التحليل، التصميم، الإختيار).

الجـزء الثــاني: يقـيس مـدى تـأثر الفاعليـة المنظميـة لـدى الشـركات المبحوثـه، واشـتمل هــذا القســم علــى (٣١) فقــرة لقيــاس الفاعليــة المنظميــة والمتمثلــة فــي (النمو، الجودة، الإنتاجية، رضا العاملين، قناعة العميل).

إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري

عُرضــت أداة الدراســة علــى مجموعــة مــن المحكمــين الأكــاديميين مــن ذوي الخبــرة والاختصــاص فــي مجــال إدارة الأعمــال (الملحــق ١) لإبــداء رأيهــم فيهــا مــن حيــث: مــدى مناسـبة الفقـرة للمحتـوى، ومـدى كفايـة أداة الدراسـة مـن حيـث عـدد الفقـرات، وشـموليتها، وتنـوع محتواهـا وتقـويم مسـتوى الصـياغة اللغويـة، أو أيـة ملاحظـات أخـرى يرونهــا مناســبة فيمــا يتعلــق بالتعــديل، أو التغييــر أو الحــذف وفــق مــا يــراه المحكــم لازماً.

وقــد تمــت دراســة ملاحظــات المحكمــين، واقتراحــاتهم، وأجريــت التعــديلات فــي ضــوء توصــيات وآراء هيئــة المحكمــين مثــل: توضــيح بعــض المصــطلحات، وتعــديل

محتـوى بعـض الفقـرات، وتعـديل بعـض الفقـرات لتصـبح ملائمـة، وحـذف أو دمـج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

كمـا تـم توزيـع الاسـتبانة علـى مجموعـة مـن (١٥) شـخص مـن أفـراد مجتمـع الدراسـة للتأكـد مـن فهـم المحتـوى، ولقـد تـم إجـراء التعـديلات بنـاء علـى ذلـك، واعتبـر الباحـث هـذه الإجـراءات بمثابـة الصـدق الظـاهري لـلأداة وأنهـا صـالحة لقيـاس مـا وضـعت مـن أجلـه. وخرجـت الاسـتبانه بصـورتها النهائيـة كمـا هـو موضـح فـي (ملحق١).

إختبار ثبات أداة الدراسة

لقـد تـم التأكـد مـن مـدى ثبـات الأداة المسـتخدمة فـي قيـاس المتغيـرات التـي تشـتمل عليهـا الاسـتبانة، مـن خـلال احتسـاب قيمـة معامـل ألفـا كرونبـاخ (Cronbach Alpha) حيـث تكـون النتيجـة مقبولـة إحصـائيا إذا كانـت قيمتـه أكبـر مـن (0.60) (Sekaran, 2006: 311)، وكلمـا اقتربـت القيمـة مـن ١ واحـد أي ١٠٠%، دل هـذا علـى درجـات ثبـات أعلـى لأداة الدراسـة، وبـالنظر إلـى البيانـات الـواردة فـي الجـدول رقـم (٦)، نجـد أن نتيجـة ألفـا كرونبـاخ الكليـة كانـت (٩٣.٨٢)، لـذا يمكـن وصـف أداة هـذه الدراسـة بالثبـات، وأن البيانـات التـي تـم الحصـول عليهـا مـن خلالهـا مناسـبة لقيـاس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول (٦): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات لأداة الدراسة وأبعادها		معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
تدقيق الموارد البشرية	التحليل	٩٠.٣
	التصميم	٩٢.٤
	الإختيار	٨٩.٥
الثبات الكلي لتدقيق الموارد البشرية		**٩٢.٦**
الفاعلية المنظمية	النمو	٨٨.٧
	الجودة	٨٩.٥
	الإنتاجية	٩١.٧
	رضا العاملين	٩٣.٢
	قناعة العميل	٩٠.٨
الثبات الكلي للفاعلية المنظمية		**٩١.٦**
الثبات الكلي لأداة الدراسة		**٩٣.٨٢**

المصدر: إعداد الباحث

إختبار نموذج الدراسة:

لقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة وبلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (r) (٤٥.٦%)، وبالتعويض بقيمة معامل التضخم (VIF: Variance inflation Factor).

وللتأكد من عدم وجود تداخل ما بين المتغيرات المستقلة مما قد يؤثر على النتائج، وتم التوصل إلى:

$$VIF = \frac{1}{1-r^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1-0.456^2} = \frac{1}{1-0.208} = \frac{1}{0.792}$$

$$VIF = 1.262$$

وبما أن قيمة الـ(VIF) < 5؛ إذاً لا يوجد هنالك Multi Coleniarity وبما يعكس قوة نموذج الدراسة أيضاً.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بزيارة شركات قطاع الإتصالات الأردنية، وبعد توضيح الهدف من الدراسة للشركة المعنية، وافقت بدورها على إجراء الدراسة الحالية فيها.

وبعد تحديد مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة وتوضيح هدف الدراسة، وقد تم تقديم شرحا تفصيليا عن أداة الدراسة، والإجابة عن أية استفسارات، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة ثلاثة أسابيع خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣، بعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي والذي اعتمد في التحليل الإحصائي في كثير من الأبحاث المحكمة والمنشورة، واستخدمت من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):

لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة وأبعادها ومتغيراتها لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة وذلك بإستخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية.

٢. **إختبار الإرتباط (Correlation):**

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى وقياس مستوى الأرتباط بين متغير الدراسة المستقل (تدقيق الموارد البشرية) و متغير الدراسة التابع (الفاعلية المنظمية).

٣. **إختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression):**

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية و الفرضيات الفرعية التابعة لها، والتي تتمحور حول دراسة مستوى تأثير تدقيق الموارد البشرية في الفاعلية المنظمية.

٤. **معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha):** لإختبار ثبات أداة الدراسة.

٥. **إختبار (VIF):** وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة نموذج الدراسة.

حدود وصعوبات الدراسة:

أولاً: حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على قياس أثر تدقيق الموارد البشرية في الفاعلية المنظمية لدى شركات الإتصالات الأردنية.

٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الإتصالات الأردنية.

٣. الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١ والفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٢.

٤. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في شركات الإتصالات.

ثانياً: صعوبات الدراسة:

وتمثلت الصعوبات التي واجهتها هذه الدراسة بما يلي:

١- قلت الدراسات التي تتناول تأثير تدقيق الموارد البشرية في الفاعلية المنظمية كان واحداً من المحفزات التي حركت الباحث بهذا الاتجاه.

٢- عاملي الوقت والجهد: تمت عملية المسح الميداني بطريقة فردية إضافة إلى انشغال بعض أفراد عينة الدراسة ورغبتهم في اخذ الوقت الكافي في تعبئة الاستبانة الأمر الذي أثر على تقدم سير العمل في بعض مراحل الدراسة.

الفصـــــــــل الرابـــــــــع

وصـــــــــف وتحليـــــــــل

متغيـــــــــرات الدراســـــــــة

مقدمة

تتلخص مهمة هذا الفصل بوصف ابعاد الدراسة الأساسية على وفق تقديرات عينة الدراسة وذلك من خلال اجاباتهم عن عناصر الاستبانة بمتغيراتها الفرعية.

وعليه فان هذا الفصل سيحاول بلوغ مهمته تلك من خلال:

أولاً: وصف تدقيق الموارد البشرية.

ثانياً: وصف الفاعلية المنظمية.

وفي سبيل ذلك استعمل الباحث الوسائل الإحصائية الاتية:

١. الوسط الحسابي : التحليل الاولي للاسئلة ذوات الاجابة الخماسية .

٢. الانحراف المعياري : لتحديد مدى تباعد او اقتراب اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي.

أولاً : وصف تدقيق الموارد البشرية

يتعلق هذا الجزء من الفصل بوصف متغير تدقيق الموارد البشرية ومتغيراته الفرعية، وذلك لاعطاء صورة عن مستوى هذا المتغير في المنظمات المبحوثة وهو ما يمثل في الوقت نفسه محاولة للإجابة على التساؤل رقم (١) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كالاتي:

١. وصف التحليل

يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التحليل ، كإحدى متغيرات تدقيق الموارد البشرية :

جدول (٧): وصف عنصر التحليل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	يتم التاكد من الالتزامات القانونية ومدى الايفاء بها.	٤.٤٠٨٥	٠.٥٣٤٦٨	١	مرتفع
٢	تحرص ادارة الشركة على المراجعة المستمرة لاستراتيجية الموارد البشرية.	٤.٢١١٣	٠.٥٥٦٤٧	٢	مرتفع
٣	يتم مراجعة قدرات الموارد البشرية.	٤.١٠٥٦	٠.٦٩١٤٧	٤	مرتفع
٤	تحرص ادارة الشركة على توثيق كل مايتعلق بالموارد البشرية	٤.١٤٠٨	٠.٧٥٨٧٩	٣	مرتفع
٥	تحرص ادارة الشركة على المتابعة المستمرة لمدى مطابقة استراتيجية الموارد البشرية وثقافة المنظمة	٤.١٤٠٨	٠.٧٩٥٣٠	٣	مرتفع
المؤشر العام		٤.٢٩٩٣	٠.٥٠٩٠٠	مرتفع	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.٢٩٩٣) و بنسبة (٨٦%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٠٩٠٠) مما يشير الى ان مستوى التحليل ضمن عملية تدقيق الموارد البشرية مرتفع وذلك من خلال الوسط الحسابي.

وقد حققت الفقرة (١) والخاصة بالتأكد من الالتزامات القانونية ومدى الايفاء بها، اعلى وسط حسابي وبلغ (٤.٤٠٨٥) و بنسبة (٨٨%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (٣) الخاصة بمراجعة قدرات الموارد البشرية ادنى وسط حسابي بلغ (٤.١٠٥٦) و بنسبة (٨٢%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (١) اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٥٣٤٦٨)، في حين حققت الفقرة (٥) و الخاصة بحرص ادارة الشركة على المتابعة المستمرة لمدى مطابقة استراتيجية الموارد البشرية وثقافة المنظمة أعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧٩٥٣٠).

٢. وصف التصميم

يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير التصميم، كإحدى متغيرات تدقيق الموارد البشرية:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.٠٨٤٥) و بنسبة (٨٢%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٦٠٣٦) مما يشير الى ان مستوى التصميم ضمن عملية تدقيق الموارد البشرية مرتفع وذلك من خلال الوسط الحسابي.

جدول (٨): وصف عنصر التصميم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	يتم تحديد جوانب التميز ومجالاتها في الموارد البشرية.	٤.٤٢٩٦	٠.٥٦٣٦٥	١	مرتفع
٢	يتم تحديد الجوانب الوظيفية في الموارد البشرية التي يجب ان تتناغم مع اهداف المنظمة.	٤.٢٨٨٧	٠.٥٥٣٢٨	٢	مرتفع
٣	يتم تحديد الجوانب الوظيفية في الموارد البشرية التي يجب ان تتناغم مع ثقافة المنظمة.	٤.١٩٠١	٠.٦٧٣٠٢	٣	مرتفع
٤	يتم تحديد الخيارات المتاحة امام المنظمة للحفاظ على ممارسات الموارد البشرية.	٤.٠٦٣٤	٠.٧٤٥٨١	٥	مرتفع
٥	يتم تحديد الفرص لتطوير و دعم الموارد البشرية.	٤.١٧٦١	٠.٧٠٧٦٠	٤	مرتفع
المؤشر العام		**٤.٠٨٤٥**	**٠.٦٦٠٣٦**	**مرتفع**	

وقد حققت الفقرة (١) والخاصة بتحديد جوانب التميز ومجالاتها في الموارد البشرية أعلى وسط حسابي وبلغ (٤.٤٢٩٦) و بنسبة (٨٥%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (٤) الخاصة بتحديد الخيارات المتاحة امام المنظمة للحفاظ على ممارسات الموارد البشرية ادنى وسط حسابي بلغ (٤.٠٦٣٤) و بنسبة (٨١%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (٢) الخاصة بتحديد الجوانب الوظيفية في الموارد البشرية التي يجب ان تتناغم مع اهداف المنظمة، اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٥٥٣٢٨)، في حين حققت الفقرة (٤) الخاصة بتحديد الخيارات المتاحة امام المنظمة للحفاظ على ممارسات الموارد البشرية أعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧٤٥٨١).

٣. وصف الإختيار

يشير الجدول (٩) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير الإختيار، كإحدى متغيرات تدقيق الموارد البشرية:

جدول (٩): وصف عنصر الإختيار

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	يتم تقييم نشاطات الموارد البشرية.	٤.١٧٦١	٠.٧٣٧٠٦	١	مرتفع
٢	يتم ترتيب نشاطات الموارد البشرية من حيث الاولوية في التنفيذ	٤.٠٤٢٣	٠.٧٧٩٨٣	٤	مرتفع
٣	يتم تحديد نشاطات الموارد البشرية الاكثر تاثير بالنسبة للمنظمة.	٤.١٣٣٨	٠.٦٨٦٥٤	٢	مرتفع
٤	يتم تحديد النشاطات الاكثر اندماجا في المنظمة.	٤.١٠٥٦	٠.٧٥٩٨٨	٣	مرتفع
٥	يتم تطوير خطة تفصيلية لتنفيذ النشاطات التي تم اختيارها	٤.٠٠٧٠	٠.٨٤٦٣٢	٥	مرتفع
المؤشر العام		٤.١١٩٧	٠.٧٣٤٠٠	مرتفع	

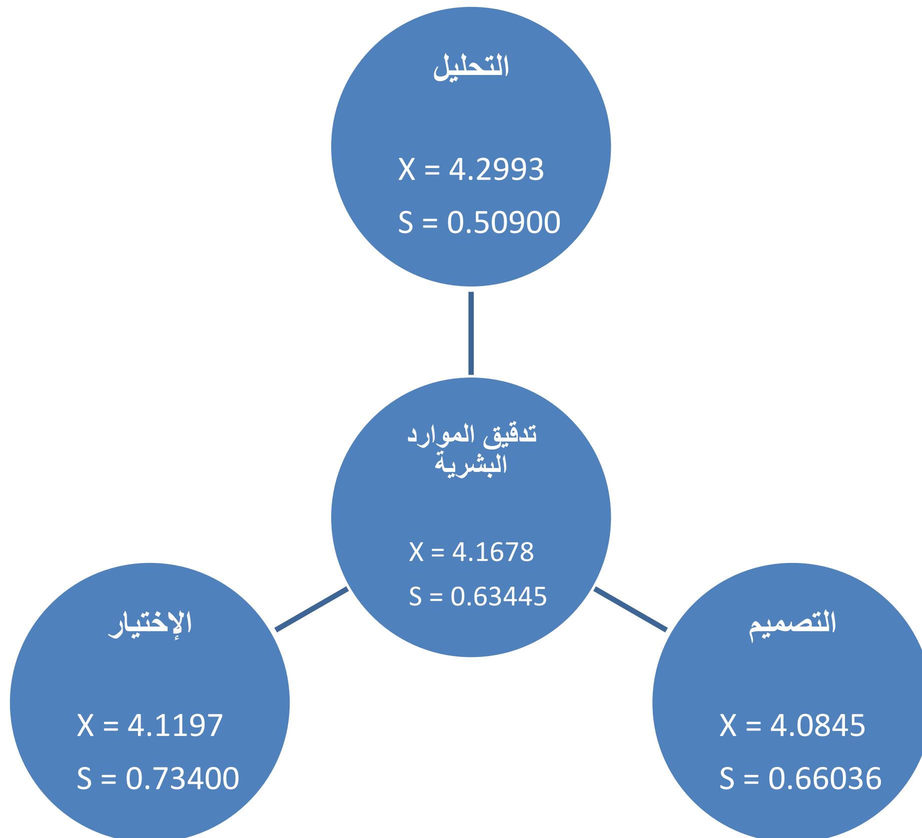
حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.١١٩٧) و بنسبة (٨٢%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٣٤٠٠) مما يشير الى ان مستوى الإختيار ضمن عملية تدقيق الموارد البشرية مرتفع وذلك من خلال الوسط الحسابي.

وقد حققت الفقرة (١) والخاصة بتقييم نشاطات الموارد البشرية اعلى وسط حسابي وبلغ(٤.١٧٦١) و بنسبة (٨٤%) من مساحة المقياس الكلي. في حين

حققت الفقرة (٥) الخاصة بتطوير خطة تفصيلية لتنفيذ النشاطات التي تم اختيارها ادنى وسط حسابي بلغ (٤.٠٠٧٠) و بنسبة (٨٠%)

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (٣) الخاصة بتحديد نشاطات الموارد البشرية الاكثر تاثير بالنسبة للمنظمة، اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٦٨٦٥٤) ، في حين حققت الفقرة (٥) الخاصة بتطوير خطة تفصيلية لتنفيذ النشاطات التي تم اختيارها اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٨٤٦٣٢).

و يمثل الشكل (٣) خلاصة نتائج متغير تدقيق الموارد البشرية و عناصره الثلاثة:



شكل (٣): خلاصة نتائج متغير تدقيق الموارد البشرية و عناصره الثلاثة

المصدر : إعداد الباحث

ثانياً: وصف الفاعلية المنظمية

يتعلق هذا الجزء من الفصل بوصف متغير الفاعلية المنظمية ومتغيراته الفرعية، وذلك لاعطاء صورة عن مستوى هذا المتغير في المنظمات المبحوثة وهو ما يمثل في الوقت نفسه محاولة للإجابة على التساؤل رقم (٢) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كالاتي:

١. وصف النمو

يشير الجدول (١٠) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير النمو، كإحدى متغيرات الفاعلية المنظمية:

جدول (١٠): وصف النمو

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	تتميز الشركة بقدرتها على الحفاظ على الدعم الخارجي	٤.٤٠٨٥	٠.٥٣٤٦٨	١	مرتفع
٢	تتميز الشركة بقدرتها على الحصول على الموارد	٤.٢٤٦٥	٠.٦٥٤٣٥	٢	مرتفع
٣	تتميز الشركة بقدرتها على زياد قدراتها المختلفة	٤.١٢٦٨	٠.٦٩٣٠٢	٤	مرتفع
٤	تتميز الشركة بقدرتها على فتح اسواق جديدة	٤.٠٩١٥	٠.٧٣٣٢٥	٥	مرتفع
٥	تتميز الشركة بقدرتها على تقديم خدمات جديدة	٤.٢٣٢٤	٠.٧٥٩٤٨	٣	مرتفع
٦	تتميز الشركة بقدرتها على الحصول على زبائن جدد	٤.١٢٦٨	٠.٧٣٢٨١	٤	مرتفع
المؤشر العام		٤.١٢٦٨	٠.٦٢٠١٠	**مرتفع**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.١٢٦٨) و بنسبة (٨٣%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٢٠١٠) مما

يشـير الـى ان مسـتوى النمـو فـي الشـركات المبحوثـه مرتفـع وذلـك مـن خـلال الوسـط الحسابي.

وقـد حققـت الفقـرة (١) والخاصـة بتميـز الشـركة بقـدرتها علـى الحفـاظ علـى الـدعم الخـارجي، أعلـى وسـط حسـابي وبلـغ (٤.٤٠٨٥) وبنسـبة (٨٨%) مـن مسـاحة المقيـاس الكلـي. فـي حـين حققـت الفقـرة (٤) الخاصـة بتميـز الشـركة بقـدرتها علـى فـتح اسواق جديدة ادنى وسط حسابي بلغ (٤.٠٩١٥) و بنسبة (٨٢%).

امـا اقـل تشـتت فـي الاجابـات فقـد حققتـه الفقـرة (١) اذ سـجلت انحـراف معيـاري بلـغ (٠.٥٣٤٦٨)، فـي حـين حققـت الفقـرة (٥) اعلـى تشـتت فـي اجابـات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧٥٩٤٨).

٢. وصف الجودة

يشـير الجـدول (١١) إلـى الأوسـاط الحسـابية و الإنحرافـات المعياريـة الخاصـة بإجابات أفراد العينة حول متغير الجودة، كإحدى متغيرات الفاعلية المنظمية:

حقـق هـذا المتغيـر وسـطا حسـابيا بلـغ (٤.١٣٣٨) و بنسـبة (٨٣%) مـن مسـاحة المقيـاس الكليـة و البالغـة (٥) وبـانحراف معيـاري قـدره (٠.٦٦٥٥٥) ممـا يشـير الـى ان مسـتوى الجـودة فـي الشـركات المبحوثـه مرتفـع وذلـك مـن خـلال الوسـط الحسابي.

جدول (١١): وصف الجودة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	تتميز الشركة بقدرتها على تقديم منتجات بجودة عالية	٤.٢٣٢٤	٠.٧٧٧٩٤	٣	مرتفع
٢	يمتلك الافراد في الشركة القدرة على الاصغاء للعملاء لفهم جميع رغباتهم واحتياجاتهم	٤.٤١٥٥	٠.٥٤٨٩٢	١	مرتفع
٣	يعطى العميل الوقت الكافي للتعبير عن اراءه	٤.٢٨١٧	٠.٥٨٧٨٩	٢	مرتفع
٤	يتم تقديم الخدمة للعملاء في الوقت الحقيقي	٤.١٦٩٠	٠.٦٥٢٠٢	٣	مرتفع
٥	تنال الخدمة المقدمة ثقة العملاء	٤.١٢٦٨	٠.٧٢٣٠٧	٥	مرتفع
٦	يمتلك الافراد في الشركة مهارات الاقناع من خلال طرق عرض الخدمة	٤.١٦٢٠	٠.٧٤٠٣٠	٤	مرتفع
٧	تتميز الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات في الجودة نفسها طوال الوقت	٤.١٦٩٠	٠.٧٥٢٩٨	٣	مرتفع
٨	تطابق الخدمة التي تلقاها العميل مع الجودة التي يتوقعها	٤.٠١٤١	٠.٧٨٠٨٥	٦	مرتفع
المؤشر العام		٤.١٣٣٨	٠.٦٦٥٥٥	**مرتفع**	

وقد حققت الفقرة (٢) والخاصة بإمتلاك افراد الشركة القدرة على الاصغاء للعملاء لفهم جميع رغباتهم واحتياجاتهم، أعلى وسط حسابي وبلغ (٤.٤١٥٥) و بنسبة (٨٨%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (٧) الخاصة بتطابق الخدمة التي يتلقاها العميل مع الجودة التي يتوقعها، ادنى وسط حسابي بلغ (٤.٠١٤١) و بنسبة (٨٠%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (٢) اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٥٤٨٩٢) ، في حين حققت الفقرة (٧) اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧٨٠٨٥).

٣. وصف الإنتاجية

يشير الجدول (١٢) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير الإنتاجية، كإحدى متغيرات الفاعلية المنظمية:

جدول (١٢): وصف الإنتاجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	تتميز الشركة بتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات	٤.١٠٥٦	٠.٨٢٢٦٢	٣	مرتفع
٢	تتميز الشركة بتقديم منتجاتها باقل كلفة.	٤.١٠٥٦	٠.٧٦٩١٥	٣	مرتفع
٣	تسهم الشركة في خدمة المجتمع المحلي.	٤.١٤٠٨	٠.٧٥٨٧٩	٢	مرتفع
٤	تتميز الشركة بتقديم منتجات متعددة من خلال الاستخدام الامثل للموارد.	٤.١٦٩٠	٠.٧٣٣٩٠	١	مرتفع
٥	تتميز الشركة بانتاجية افراد عالية	٤.١٦٩٠	٠.٧١٤٣١	١	مرتفع
المؤشر العام		٤.١٣٣٨	٠.٦٣٢٧٨	**مرتفع**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.١٣٣٨) و بنسبة (٨٣%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٣٢٧٨) مما يشير الى أن مستوى الإنتاجية في الشركات المبحوثه مرتفع وذلك من خلال الوسط الحسابي.

وقد حققت الفقرة (٤) والخاصة بتميز افراد الشركة بانتاجية عالية، والفقرة (٥) والخاصة بتميز الشركة بتقديم منتجات متعددة من خلال الاستخدام الامثل للموارد، أعلى وسط حسابي وبلغ (٤.١٦٩٠) و بنسبة (٨٣%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (١) الخاصة بتميز الشركة بتقديم مجموعة

متنوعة من المنتجات، والفقرة (٢) والخاصة بتميز الشركة بتقديم منتجاتها باقل كلفة، أدنى وسط حسابي بلغ (٤.١٠٥٦) و بنسبة (٨٢%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (٥) اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧١٤٣١) ، في حين حققت الفقرة (١) و الخاصة بتميز الشركة بتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات أعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٨٢٢٦٢).

٤. وصف رضا العاملين

يشير الجدول (١٣) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير رضا العاملين، كإحدى متغيرات الفاعلية المنظمية:

جدول (١٣): وصف رضا العاملين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	لايوجد تمييز مابين الافراد العاملين	٤.١٩٠١	٠.٧٥٢٦١	١	مرتفع
٢	يتوافر اسلوب اشراف مشجع للابتكار والابداع	٤.٠٨٤٥	٠.٧١٩٤٧	٥	مرتفع
٣	تتناسب التعويضات مع المهام والجهود المبذولة	٤.١٢٦٨	٠.٧٢٣٠٧	٤	مرتفع
٤	تدعم ادارة الشركة اقتراحات العاملين	٤.١٤٠٨	٠.٧٣٩٨٦	٣	مرتفع
٥	يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرار	٤.٠٧٧٥	٠.٧٣٤٨٨	٦	مرتفع
٦	يتم تقدير الظروف الخاصة للعاملين	٤.٠٨٤٥	٠.٧٤٨٤٥	٥	مرتفع
٧	يمكن التواصل مع ادارة الشركة بسهولة	٤.١٦٩٠	٠.٧٥٢٩٨	٢	مرتفع
المؤشر العام		٤.١٥٤٩	٠.٦٥٥٥٤	**مرتفع**	

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.١٥٤٩) و بنسبة (٨٣%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٥٥٥٤) مما يشير الى ان مستوى رضا العاملين في الشركات المبحوثه مرتفع وذلك من خلال الوسط الحسابي.

وقد حققت الفقرة (١) والخاصة بعدم وجود تمييز بين العاملين، أعلى وسط حسابي وبلغ (٤.١٩٠١) و بنسبة (٨٤%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (٥) الخاصة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار ادنى وسط حسابي بلغ (٤.٠٧٧٥) وبنسبة (٨٢%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (٥) اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧١٩٤٧) ، في حين حققت الفقرة (٧) اعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧٥٢٩٨).

٥. وصف قناعة العميل

يشير الجدول (١٤) إلى الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد العينة حول متغير قناعة العميل، كإحدى متغيرات الفاعلية المنظمية:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٤.١٥١٤) وبنسبة (٨٣%) من مساحة المقياس الكلية و البالغة (٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٢٧٣٦) مما يشير الى ان مستوى قناعة العميل في الشركات المبحوثه مرتفع وذلك من خلال الوسط الحسابي.

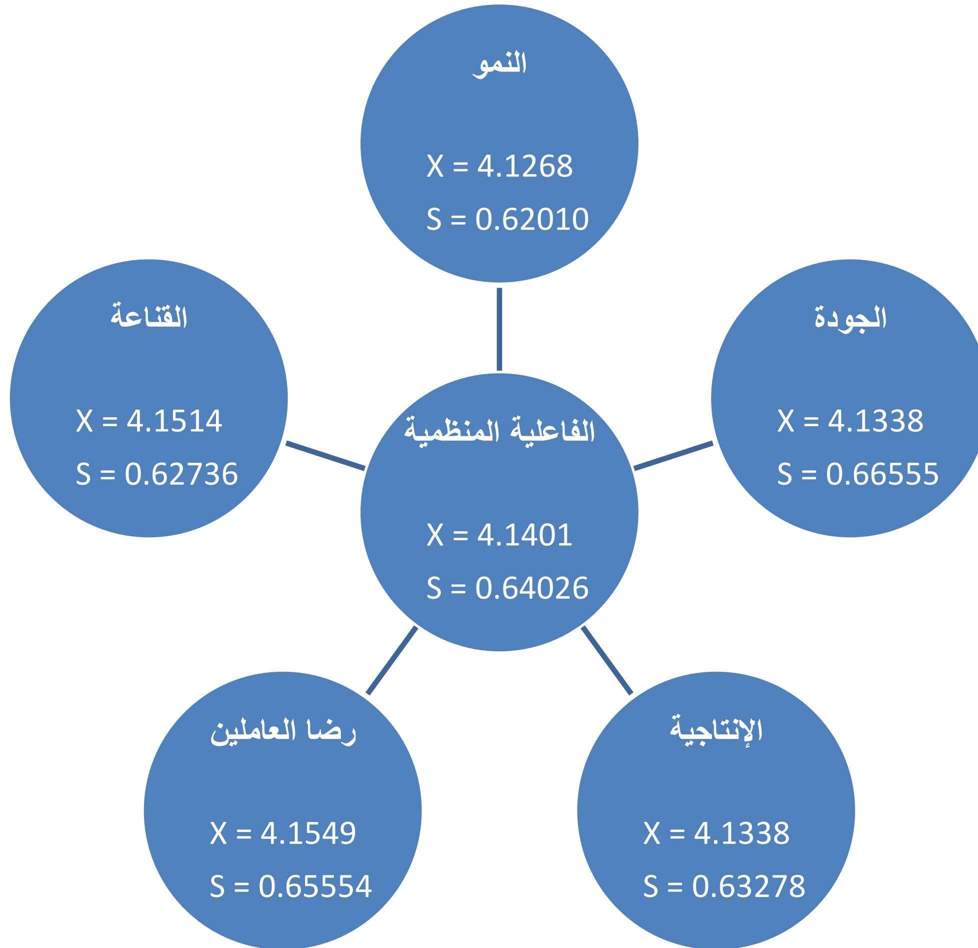
جدول (١٤): وصف قناعة العميل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية	المستوى
١	تحرص ادارة الشركة على تحقيق ولاء والتزام من قبل الزبون	٤.١٦٩٠	٠.٧١٤٣١	٢	مرتفع
٢	تحرص ادارة الشركة على خلق قيمة للزبون من خلال ماتقدمه من منتجات	٤.٠٨٤٥	٠.٦٥٧٦٧	٤	مرتفع
٣	تحرص ادارة الشركة على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم	٤.١٧٦١	٠.٧٤٦٦٢	١	مرتفع
٤	تحرص ادارة الشركة على مساعدة الزبائن في اتخاذ القرارت الشرائية الخاصة باشباع حاجاتهم	٤.١٣٣٨	٠.٧٢٦٦٨	٣	مرتفع
٥	تحرص ادارة الشركة على مساعدة الزبائن في تحقيق اهدافهم	٤.١٧٦١	٠.٧٠٧٦٠	١	مرتفع
المؤشر العام		**٤.١٥١٤**	**٠.٦٢٧٣٦**	**مرتفع**	

وقد حققت الفقرة (٣) والخاصة بحرص ادارة الشركة على تحقيق ولاء والتزام من قبل الزبون، والفقرة (٥) والخاصة بحرص ادارة الشركة على مساعدة الزبائن في تحقيق اهدافهم، أعلى وسط حسابي وبلغ (٤.١٧٦١) و بنسبة (٨٤%) من مساحة المقياس الكلي. في حين حققت الفقرة (٢) الخاصة بحرص ادارة الشركة على خلق قيمة للزبون من خلال ماتقدمه من منتجات، أدنى وسط حسابي بلغ (٤.٠٨٤٥) و بنسبة (٨٢%).

اما اقل تشتت في الاجابات فقد حققته الفقرة (٢) اذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٦٥٧٦٧) ، في حين حققت الفقرة (٣) و الخاصة بحرص ادارة الشركة على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم، أعلى تشتت في اجابات افراد العينة، إذ سجلت انحراف معياري بلغ (٠.٧٤٦٦٢).

ويمثل الشكل رقم (٤) خلاصة نتائج متغير الفاعلية المنظمية:



الشكل (٤): خلاصة نتائج متغير الفاعلية المنظمية

المصدر: إعداد الباحث

إختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة الى إختبار فرضيات الدراسة الرئيسة الأولى والثانية وفرضياتها الفرعية، اذ تم إختبار هذه الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية الارتباط والانحدار المتعدد، وقد كانت نتائج إختبار هذه الفرضيات كالاتي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى

يتعلق هذا الجزء من الدراسة إلى بيان مدى وطبيعة ارتباط تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية المنظمية في المنظمات المبحوثة وكانت نتائج الإختبار كالأتي:

"**الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية، ما بين تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية."

جدول (١٥): علاقة الارتباط ما بين عناصر تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية

فاعلية / تدقيق	النمو	الجودة	الإنتاجية	رضا العاملين	قناعة العميل	فاعلية
تحليل	0.671 * 0.000	0.682 * 0.000	0.612 * 0.000	0.662 * 0.000	0.623 * 0.000	0.815 * 0.000
تصميم	0.714 * 0.000	0.672 * 0.000	0.643 * 0.000	0.674 * 0.000	0.615 * 0.000	0.760 * 0.000
الإختيار	0.792 * 0.000	0.726 * 0.000	0.740 * 0.000	0.694 * 0.000	0.607 * 0.000	0.912 * 0.000
تدقيق	0.805 * 0.000	0.767 * 0.000	0.746 * 0.000	0.739 * 0.000	0.666 * 0.000	0.946 * 0.000

*Sig ≤ ٠,٠٥

يوضح الجدول (١٥) نتائج الإختبارات الإحصائية الخاصة بإختبار العلاقات ما بين عناصر تدقيق الموارد البشرية والفاعلية

المنظميـــة. إذ تشـــير النتـــائج إلـــى وجـــود علاقـــات إرتبـــاط معنويـــة مـــا بـــين عناصـــر تـــدقيق المـــوارد البشـــرية والفاعليـــة المنظميـــة، إذ ســـجلت جميعهـــا معـــاملات إرتبـــاط معنويـــة طرديـــة، و ذلـــك عنـــد مســـتوى معنويـــة (٠.٠٥) ممـــا يفيد بقبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية

يتعلـق هـذا الجـزء مـن الدراسـة إلـى بيـان مـدى وطبيعـة تـأثير تـدقيق المـوارد البشـرية فـي تحقيـق الفاعليـة المنظميـة بمتغيراتـه الفرعيـة فـي المنظمـات المبحوثـة وكانت نتائج الإختبار كالأتي:

" **الفرضـية الرئيسـة الثانيـة:** توجـد علاقـة تـأثير معنويـة مـا بـين تـدقيق المـوارد البشرية (تحليل، تقييم، إختيار) في الفاعلية المنظمية."

وينشق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضـية الفرعيـة الأولـى: توجـد علاقـة تـأثير معنويـة مـا بـين تـدقيق المـوارد البشـرية (التحليل، التصميم، الإختيار) في النمو.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى:

جدول (١٦): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تدقيق الموارد البشرية في النمو.

المتغير المستقل: تدقيق الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (*t*)	مستوى الدلالة
التحليل	0.149	*2.157	0.033
التصميم	0.270	*3.891	0.000
الإختيار	0.502	*6.868	0.000
قيمة (R^2)	0.691		
قيمة (F)	102.756		
مستوى الدلالة	*0.000		

***Sig** ≤ ٠,٠٥

أظهرت النتائج من خلال الجدول (١٦) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =٠,٦٩١) وهذا يعني أن المتغير المستقل تدقيق الموارد البشرية يفسر ما نسبته (٦٩.١%) من التباين الحاصل في المتغير التابع النمو، ونسبة (٣٠.٩%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظراً لأن قيمة (F = ١٠٢.٧٥٦، مستوى الدلالة > ٠,٠٥)، فإننا نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر تدقيق الموارد البشرية (تحليل، تقييم، إختيار) في النمو.

كما يوضح الجدول (١٦) أثر كل عنصر من عناصر تدقيق الموارد البشرية في النمو. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التصميم (Beta = ٠.٢٧، مستوى دلالة >٠,٠٥)، و عنصر الجودة (Beta=٠.٥٠٢،

مستوى دلالة <٠.٠٥) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التحليل حيث كانت نتائجه (Beta= ٠.١٤٩، مستوى دلالة <٠,٠٥).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) في الجودة.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية :

جدول (١٧): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تدقيق الموارد البشرية في الجودة

المتغير المستقل: تدقيق الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (*t*)	مستوى الدلالة
التحليل	0.268	*3.471	0.001
التصميم	0.239	*3.095	0.002
الإختيار	0.375	*4.592	0.000
قيمة (R^2)	0.615		
قيمة (F)	73.576		
مستوى الدلالة	*0.000		

$*Sig \leq ٠,٠٥$

أظهرت النتائج من خلال الجدول (١٧) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =٠,٦١٥) وهذا يعني أن المتغير المستقل تدقيق الموارد البشرية يفسر ما نسبته (٦١.٥%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الجودة، ونسبة (٣٨.٥%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظراً لأن قيمة (F = ٧٣.٥٧٦، مستوى الدلالة > ٠,٠٥)، فإننا نقبل

الفرضـية القائلـة : توجـد علاقـة تـأثير معنويـة لعناصـر تـدقيق المـوارد البشـرية (تحليـل، تقييم، إختيار) في الجودة.

كما يوضح الجدول (١٧) أثر كل عنصر من عناصر تدقيق الموارد البشرية في الجودة. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع عناصر تدقيق الموارد البشرية كـالأتي: عنصـر التحليـل (Beta = ٠.٢٦٨، مسـتوى دلالـة ‎<٠,٠٥)، وعنصـر التصـميم (Beta=٠.٢٣٩، مستوى دلالة ‎<٠.٠٥)، وعنصر الإختيار (Beta=٠.٣٧٥،مستوى دلالة ‎<٠.٠٥).

الفرضـية الفرعيـة الثالثـة: توجـد علاقـة تـأثير معنويـة مـا بـين تـدقيق المـوارد البشـرية (التحليل، التصميم، الإختيار) في الإنتاجية.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية :

جدول (١٨): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تدقيق الموارد البشرية في الإنتاجية

المتغير المستقل: تدقيق الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (*t*)	مستوى الدلالة
التحليل	0.125	1.566	0.120
التصميم	0.211	*2.632	0.009
الإختيار	0.508	*6.017	0.000
قيمة (R^2)	0.588		
قيمة (F)	65.664		
مستوى الدلالة	*0.000		

*Sig ≤ ٠,٠٥

أظهـرت النتـائج مـن خـلال الجـدول (١٨) أن قيمـة معامـل التحديـد (R^2 =٠,٥٨٨) وهـذا يعنـي أن المتغيـر المسـتقل تـدقيق المـوارد البشـرية يفسـر مـا نسـبته (٥٨.٨%) مـن التبـاين الحاصـل فـي المتغيـر التـابع الإنتاجيـة، ونسـبة (٤١.٢%) مـن التغيـرات الحاصـلة للمتغيـر التـابع تعـزى لمتغيـرات أخـرى لـم يـتم إدراجهـا فـي هـذه الدراسـة، ونظـراً لأن قيمـة (F = ٦٥.٦٦٤، مسـتوى الدلالـة < ٠,٠٥)، فإننـا نقبـل الفرضـية القائلـة : توجـد علاقـة تـأثير معنويـة لعناصـر تـدقيق المـوارد البشـرية (تحليـل، تقييم، إختيار) في الإنتاجية.

كما يوضح الجدول (١٨) أثر كل عنصر من عناصر تدقيق الموارد البشرية في الإنتاجية، وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التصميم (Beta = ٠.٢١١، مستوى دلالة <٠,٠٥)، وعنصر الإختيار (Beta=٠.٥٠٨،مستوى دلالة <٠.٠٥) في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر التحليل حيث كانت نتائجه (Beta= ٠.١٢٥، مستوى دلالة >٠,٠٥).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية (التحليل، التصميم، الإختيار) في رضا العاملين.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية :

جدول (١٩): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تدقيق الموارد البشرية في رضا العاملين

المتغير المستقل: تدقيق الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (*t*)	مستوى الدلالة
التحليل	0.256	*3.196	0.002
التصميم	0.288	*3.588	0.000
الإختيار	0.318	*3.749	0.000
قيمة (R^2)	0.585		
قيمة (F)	64.778		
مستوى الدلالة	*0.000		

*Sig ≤ ٠,٠٥

أظهرت النتائج من خلال الجدول (١٩) أن قيمة معامل التحديد (R^2 =٠,٥٨٥) وهذا يعني أن المتغير المستقل تدقيق الموارد البشرية يفسر ما نسبته (٥٨.٥%) من التباين الحاصل في المتغير التابع رضا العاملين، ونسبة (٤١.٥%) من التغيرات الحاصلة للمتغير التابع تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، ونظراً لأن قيمة (F = ٦٤.٧٧٥، مستوى الدلالة > ٠,٠٥)، فإننا نقبل الفرضية القائلة : توجد علاقة تأثير معنوية لعناصر تدقيق الموارد البشرية (تحليل، تقييم، إختيار) في رضا العاملين.

كما يوضح الجدول (١٩) أثر كل عنصر من عناصر تدقيق الموارد البشرية في رضا العاملين. وقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع عناصر تدقيق الموارد البشرية كالأتي: عنصر التحليل (Beta = ٠.٢٥٦، مستوى

دلالـــة <٠,٠٥)، وعنصـــر التصـــميم (Beta=٠.٢٨٨،مســـتوى دلالـــة <٠.٠٥)، وعنصر الإختيار (Beta=٠.٣١٨،مستوى دلالة <٠.٠٥).

الفرضـية الفرعيـة الخامسـة: توجـد علاقـة تـأثير معنويـة مـا بـين تـدقيق المـوارد البشـرية (التحليل، التصميم، الإختيار) في قناعة العميل.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية :

جدول (٢٠): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تدقيق الموارد البشرية في قناعة العميل

المتغير المستقل: تدقيق الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (*t*)	مستوى الدلالة
التحليل	0.301	*3.362	0.001
التصميم	0.277	*3.091	0.002
الإختيار	0.208	*2.199	0.030
قيمة (R^2)	0.484		
قيمة (F)	43.122		
مستوى الدلالة	*0.000		

***Sig** ≤ ٠,٠٥

أظهـرت النتـائج مـن خـلال الجـدول رقـم (٢٠) أن قيمـة معامـل التحديـد (R^2 =٠,٤٨٤) وهـذا يعنـي أن المتغيـر المسـتقل تـدقيق المـوارد البشـرية يفسـر مـا نسـبته (٤٨.٤%) مـن التبـاين الحاصـل فـي المتغيـر التـابع القناعـة، ونسـبة (٥١.٦%) مـن التغيـرات الحاصـلة للمتغيـر التـابع تعـزى لمتغيـرات أخـرى لـم يـتم إدراجهـا فـي هـذه الدراسـة، ونظـراً لأن قيمـة (F = ٤٣.١٢٢، مسـتوى الدلالـة < ٠,٠٥)، فإننـا نقبـل

الفرضـية القائلـة : توجـد علاقـة تـأثير معنويـة لعناصـر تـدقيق المـوارد البشـرية (تحليـل، تقييم، إختيار) في القناعة.

كمـا يوضـح الجـدول رقـم (٢٠) أثـر كـل عنصـر مـن عناصـر تـدقيق المـوارد البشـرية فـي رضـا العـاملين. وقـد بينـت النتـائج وجـود أثـر ذو دلالـة إحصـائية لجميـع عناصـر تـدقيق المـوارد البشـرية كـالأتي: عنصـر التحليـل (Beta = ٠.٣٠١، مسـتوى دلالـــة <٠,٠٥)، وعنصـــر التصـــميم (Beta=٠.٢٧٧،مســـتوى دلالـــة <٠.٠٥)، وعنصر الإختيار (Beta=٠.٢٠٨،مستوى دلالة <٠.٠٥).

الفصـــــل الخـــامس

الإســتنتاجات والتوصــيات

مقدمة

مثلَت هذه الدراسة تجربة منهجية في تشخيص وتحليل المتغيرات الرئيسية والفرعية كما وردت في نموذج الدراسة. وعليه فإن هذا الفصل يعرض أهم الإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث في ضوء المشاهدات والملاحظات المبنية على نتائج اختبار نموذج وفرضيات الدراسة، وفيما يلي أهم هذه الإستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الإستنتاجات

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث وتحليل البيانات وتفسيرها واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى الإستنتاجات الأتية:

١. يسهم أفراد العينة في الشركات المبحوثة بشكل حيوي وكبير في تحقيق الفاعلية المنظمية من خلال دورهم في تحقيق غايات عملية تدقيق الموارد البشرية وحرصهم على الالتزامات القانونية لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص و الاقسام الاخرى بالشركة بشكل عام.

٢. تحرص ادارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة على توافق جميع أنشطتها مع أهداف المنظمة و ثقافتها واستراتيجية الشركة، الأمر الذي يشكل نقطة انطلاق لفاعلية الشركة. وذلك ما تشير اليه نتائج تحليل عنصر تدقيق الموارد البشرية (التصميم) بوسط حسابي مرتفع بلغ (٤.٠٨٤٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٦٠٣٦).

٣. يتم ترتيب انشطة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة حسب الأولوية وتقييمها ومن ثم قياس النشاط الاكثر تأثيراً على نشاط الشركة وفاعليتها.

٤. أتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين تدقيق الموارد البشرية والفاعلية المنظمية في الشركات المبحوثة، ذلك حسب ما أشارت اليه معاملات الإرتباط عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

٥. إمتازت الشركات المبحوثه بمستوى مرتفع من النمو من خلال قدرتها على الحصول على الموارد و زيادة قدراتها المختلفة وقدرتها على فتح اسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة لعملائها وبالتالي استحواذها على عملاء جدد.

٦. تمتاز الشركات المبحوثة بتقديم خدمات لعملائها بجودة عالية تلبي رغبات وحاجات العملاء وذلك من خلال حرص الشركة على وجود أفراد لديها بمهارات عالية تجعلهم قادرين على تحقيق رضا العميل بشكل مستمر.

٧. تمتلك الشركات المبحوثة أفراد ذوي إنتاجية عالية مما يميزها بتقديم خدماتها بتكلفة أقل.

٨. تحضى الشركات المبحوثة برضا العاملين لديها وذلك لاسباب عديده منها: عدم التمييز بين الأفراد، وجود تعويضات مناسبة للمهام الموكله للأفراد، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

٩. أظهرت النتائج حرص الشركات المبحوثة على خلق قيمة للعملاء من خلال خدماتها وفهمها لحاجات عملائها ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم.

١٠. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لتدقيق الموارد البشرية بعناصره (التحليل، التصميم، الإختيار) في عناصر الفاعلية المنظمية جميعها (النمو، الجودة، الإنتاجية، رضا العاملين، قناعة العميل).

ثانياً: التوصيات

وفقاً لما تم التوصل إليه من الإستنتاجات المبنية على النتائج والتحليل، يقدم الباحث أهم التوصيات التي يمكن أن يكون لها دور في تحقيق الفاعلية المنظمية من خلال تدقيق الموارد البشرية، وذلك على النحو الأتي:

١. ضرورة تبني مفهوم تدقيق الموارد البشرية في إدارة المنظمات التي بدورها تحقق الفاعلية المنظمية.

٢. التزام مدققي الموارد البشرية بتنفيذ مهام عملية تدقيق الموارد البشرية بشكل صحيح من اجل إنجاح عملية التدقيق.

٣. العمل على تفعيل مخرجات عملية تدقيق الموارد البشرية والأخذ بها كتغذية راجعة لقرارات المنظمة ولعمليات التدقيق اللاحقة.

٤. تبني متخذي القرار عملية تدقيق الموارد البشرية كمصدر للمعلومات يتم الحصول من خلاله على معلومات مرتبطة تفيدهم في عملية اتخاذ القرار.

٥. العمل على تدريب أفراد الموارد البشرية على عملية تدقيق الموارد البشرية ليمثلوا فريق تدقيق فعال وناجح في إتمام التدقيق.

٦. يقدم الباحث بعض المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية التي يمكن أن تفيد الباحثين حول موضوع تدقيق الموارد البشرية:

أ. تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى.

ب. تنفيذ دراسة مماثلة مع توسيع عناصر تدقيق الموارد البشرية لتشمل سياسات الموارد البشرية ، التدريب والتطوير، التخطيط الوظيفي و الصحة والسلامة.

ج. إجراء دراسة عن تدقيق الموارد البشرية وأثره في زيادة الحصة السوقية.

المراجع والمصادر

المراجع الأجنبية

- Anne Cannings, Trevor Hills, (2012),"A framework for auditing HR: strengthening the role of HR in the organisation", Industrial and Commercial Training, Vol. 44 Iss: 3.
- Aswathappa K., "Human Resources and Personnel Management: Text and Cases", Third Edition, Tata McGraw-Hill, 2002, New Delhi.
- Ayanda, Oladipo and Sani, Abdulkadir, 2010, "Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in The Public Sector: Some Evidence from Niger State", International Bulletin of Business Administration, Issue 9.
- Aydin, Bulent and Ceylan, Adnan, 2009, "Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry", Development and Learning in Organizations, Vol. 23 Number 3
- Biag, Mirza, 2007, "HR Audit – A Tool for Better Performance & Productivity, Ph.D Thesis, University of Karachi, Pakistan.
- Coy, Bill, 2002, "Introduction to the Human Resources Audit", La Piana Associates Inc., India.
- Christopher John Andrews, 2007, "Developing and Conducting a Human Resource Management Performance Audit: Case Study of an Australian University", Ph.D Thesis, University of Southern Queensland, Australia.
- Campbell J. P., 1997, "On the Nature of Organizational Effectiveness" in P.S Goodman, J. M. Penning and Associates, (eds.), "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Jossey-Bass: San Francisco, pp.36-41.
- Devarajan, Dasa, 2011,"Human Resources Audit", Research Journal of Social Science and Management, Vol.01 Number: 08.
- Eleni, Coastea, 2004, " The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU ", Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 2.

- Gupta S.C., Advanced Human Resource Management: Strategic Perspective, Ane’s Student Edition, 2009, Ane Books PVt., New Delhi.
- Jean-François, Henri, 2004, " Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap ", Managerial Finance Vol. 30 Number 6.
- Jones, Gareth, 2010, "Organizational Theory Design and Change", Sixth Edition, Pearson Upper Saddle River
- Magesh, R., 2008, "Human Rsources Accounting and Audit", Centre of Distance Education-Anna University Chennai, India.
- Malik et al, 2011, " Organizational Effectiveness: A Case Study of Telecommunication and Banking Sector of Pakistan ", Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2 No 1, Hong Kong.
- Marta, Olalla and Miguel, Castillo, 2002, "Human Resources Audit", International Atlantic Economic Society: Vol. 8, No. 1.
- Marin et al, 2009, Specifics on the Role and Significance of the Human Resource Audit Models Applied in Manufacturing Industry", Metalurgia International Vol. (XIV).
- Marin Costel, 2008, "The Main Parameters and Levels of Human Resources Audit", Academia De Studii Economice Bucuresti.
- Martz A. Wesley, 2008, "Evaluating Organizational Effectiveness", Ph.D Thesis, Western Michigan University, USA.
- Odegov I.G., Niconova T.V., 2004, Auditul Personalului, Editura Examen, Moscova.
- Robert, L. Mathis and John, H. Jackson, "Human Resource Management", Thirteenth Edition, 2011, South-Western Cengage Learning, USA.
- Tudor, Pendiuc, 2009, "Human Resources Audit in Public Institutions", Metalurgia International, Vol. (XIV).
- Schuler, Randall S. and Jackson Susan E., Strategic Human Resource Management, First Edition, 2000, Blackwell, USA.
- Secord, Hugh, 2009,"Implementing Best Practices in Human Resources Management", 2nd edition, CCH Canadian Limited, Toronto.
- Sekhri, Arun, 2010, "Human Resource Planning and Audit", Mumbai IND: Global Media.
- Werther, William B. and Davis, Keith Jr., Human Resources and Personnel management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, USA.

- William, Rothwell and H.C. Kazanas, 2003, "Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personnel Management", 2nd Edition, HRD Press Inc., Massachusetts.

المراجع العربية

- الشلبي، فراس، ٢٠٠٥، "فاعلية نظام المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٦، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثانية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، الكويت.
- آل ياسين، محمد، ١٩٨٨، "إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة العلاقة والأثر: دراسة في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ايمان و صورية، ٢٠٠٨، "الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة"، كلية العلوم والاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- بنات، ماهر صالح، ٢٠٠٢، "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الاسلامية بغزة–دراسة حالة" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
- جاكسون و آخرون، ١٩٨٨، "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد زروق، مراجعة حامد سوادي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- سويسي، عبد الوهاب، ٢٠٠٤، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

ملحق (١)

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " **أثر تدقيق الموارد البشرية على الفاعلية المنظمية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الاردنية**"

لذا نرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم......

الباحث

منذر الدبس

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تدقيق الموارد البشرية						
التحليل						
١	يتم التاكد من الالتزامات القانونية ومدى الايفاء بها.					
٢	تحرص ادارة الشركة على المراجعة المستمرة لاستراتيجية الموارد البشرية.					
٣	يتم مراجعة قدرات الموارد البشرية.					
٤	تحرص ادارة الشركة على توثيق كل ما يتعلق بالموارد البشرية					
٥	تحرص ادارة الشركة على المتابعة المستمرة لمدى مطابقة استراتيجية الموارد البشرية وثقافة المنظمة					
التصميم						
٦	يتم تحديد جوانب التميز ومجالاتها في الموارد البشرية					
٧	يتم تحديد الجوانب الوظيفية في الموارد البشرية التي يجب ان تتناغم مع اهداف المنظمة.					
٨	يتم تحديد الجوانب الوظيفية في الموارد البشرية التي يجب ان تتناغم مع ثقافة المنظمة					
٩	يتم تحديد الخيارات المتاحة امام المنظمة للحفاظ على ممارسات الموارد البشرية.					
١٠	يتم تحديد الفرص لتطوير و دعم الموارد البشرية					

الاختيار						
١١	يتم تقييم نشاطات الموارد البشرية.					
١٢	يتم ترتيب نشاطات الموارد البشرية من حيث الاولوية في التنفيذ					
١٣	يتم تحديد نشاطات الموارد البشرية الاكثر تاثير بالنسبة للمنظمة.					
١٤	يتم تحديد النشاطات الاكثر اندماجا في المنظمة.					
١٥	يتم تطوير خطة تفصيلية لتنفيذ النشاطات التي تم اختيارها					
الفاعلية المنظمية						
النمو						
١٦	تتميز الشركة بقدرتها على الحفاظ على الدعم الخارجي					
١٧	تتميز الشركة بقدرتها على الحصول على الموارد					
١٨	تتميز الشركة بقدرتها على زياد قدراتها المختلفة					
١٩	تتميز الشركة بقدرتها على فتح اسواق جديدة					
٢٠	تتميز الشركة بقدرتها على تقديم خدمات جديدة					
٢١	تتميز الشركة بقدرتها على الحصول على زبائن جدد					
الجودة						
٢٢	تتميز الشركة بقدرتها على تقديم منتجات بجودة عالية					
٢٣	يمتلك الافراد في الشركة القدرة على الاصغاء للعملاء لفهم جميع رغباتهم واحتياجاتهم					

٢٤	يعطى العميل الوقت الكافي للتعبير عن اراءه					
٢٥	يتم تقديم الخدمة للعملاء في الوقت الحقيقي					
٢٦	تنال الخدمة المقدمة ثقة العملاء					
٢٧	يمتلك الافراد في الشركة مهارات الاقناع من خلال طرق عرض الخدمة					
٢٨	تتميز الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات في الجودة نفسها طوال الوقت					
٢٩	تطابق الخدمة التي تلقاها العميل مع الجودة التي يتوقعها					
الانتاجية						
٣٠	تتميز الشركة بتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات					
٣١	تتميز الشركة بتقديم منتجاتها باقل كلفة.					
٣٢	تسهم الشركة في خدمة المجتمع المحلي.					
٣٣	تتميز الشركة بتقديم منتجات متعددة من خلال الاستخدام الامثل للموارد.					
٣٤	تتميز الشركة بانتاجية افراد عالية					
رضا العاملين						
٣٥	لايوجد تمييز ما بين الافراد العاملين					
٣٦	يتوافر اسلوب اشراف مشجع للابتكار والابداع					
٣٧	تتناسب التعويضات مع المهام والجهود المبذولة					
٣٨	تدعم ادارة الشركة اقتراحات العاملين					
٣٩	يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرار					
٤٠	يتم تقدير الظروف الخاصة للعاملين					
٤١	يمكن التواصل مع ادارة الشركة بسهولة					

قناعة العميل						
٤٢	تحرص ادارة الشركة على تحقيق ولاء والتزام من قبل الزبون					
٤٣	تحرص ادارة الشركة على خلق قيمة للزبون من خلال ماتقدمه من منتجات					
٤٤	تحرص ادارة الشركة على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم					
٤٥	تحرص ادارة الشركة على مساعدة الزبائن في اتخاذ القرارت الشرائية الخاصة باشباع حاجاتهم					
٤٦	تحرص ادارة الشركة على مساعدة الزبائن في تحقيق اهدافهم					

ملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين وأماكن عملهم

الأسم	القسم	الجامعة
أ.د. أكثم عبد المجيد الصرايرة	استاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
د. فراس سليمان الشلبي	استاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
د. أحمد علي صالح	استاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
د. ماجدة أحمد ابو زنط	استاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
د. حمزة يوسف الشعار	استاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
د. خالد محمد بني حمدان	استاذ مساعد	جامعة العلوم التطبيقية



الملخص باللغة الإنجليزية

ABSTRACT

The Effect of Human Resources Audit on Organizational Effectiveness
A Field Study at Jordanian Telecommunications Sector

By
Monther Hasan Al-Debes

Supervisor
Dr. Marwan Mohammad Al-Nsour
Associate Professor

This study aimed to examine the impact of Human Resources Audit with its dimensions (Analysis, Design, and Selection) on organizational effectiveness of the five dimensions (Growth, Quality, Productivity, Employees Satisfaction, and Customer Satisfaction), where this study was held in Jordan telecommunications sector companies.

The researcher used the analytical descriptive approach for field survey purpose, where the study population consists of the managers and individuals in the supervisory and control jobs in the telecommunications companies in Jordan.

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed to gather the primary information, and 160 questionnaires were distributed to a random sample from the study population, 154 questionnaires was recovered representing 96.25% of the total number of distributed questionnaires, and the number of excluded questionnaires was 12 questionnaires for not being suitable for analysis.

The study came up with the following conclusions:
- In the researched companies the human resources managers contributes in achieving organizational effectiveness through their role in achieving the goals of the human resources audit process and through their keenness on the legal obligations of the HRM.

- The HRM in the researched companies is keen on the compatibility of all of its activities with the company goals, culture, and strategy, which is the starting point of the organizational effectiveness.
- Activities of HRM in the researched companies are arranged by priorities, and they are evaluated and measured which activity has the most influence on the company effectiveness.
- Through the test of the first main hypothesis it became clear that there a significant correlation between human resources audit and organizational effectiveness, as noted by the correlation coefficients at a significant level (0.05).
- The researched companies are characterized with a high level of growth through its ability to access the resources and its ability to open new markets and provide new services to its customers and therefore the acquisition of new customers.
- The researched companies are characterized with providing services to its customers with high quality to meet customer's needs through the company's keenness to the presence of individuals with high skills that make them able to achieve customer satisfaction continuously.
- The researched companies own individuals with high productivity which distinguishes it to provide services at a lower cost.

As well the most important recommendations were:

- The necessity of adopting the concept of human resources audit in the organizations, which in turn lead to organizational effectiveness.
- The commitment of human resource auditors while performing the human resources audit tasks properly to assure the success of the audit process.
- The importance of activating the outputs of human resources audit and considering it as a feedback to the company decisions and for the next audit processes.
- Adaption of decision-makers human resources audit as information source where decision related information may be obtained.
- Train the human resources personnel on human resources audit to represent effective and successful audit team.
- Recommendations to apply this study in other sectors.
- Implementation of a similar study with expanding human resources audit elements to include human resources policies, training and development, career planning, health and safety.
- Conducting a study about the human resources audit and its impact in increasing market share.